



ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
de Oliveira do Hospital

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais [ESEC]

Departamento de Gestão [ESTGOH]

Mestrado em Marketing e Comunicação

Plano de marketing relacional: retenção e fidelização de clientes da M.A.R. Kayaks, Lda.

Ana Rita Pimenta Freitas Ferreira

Coimbra, 2017.

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

Ana Rita Pimenta Freitas Ferreira

Plano de marketing relacional: retenção e fidelização de clientes da M.A.R. Kayaks, Lda.

Trabalho de projeto e relatório de estágio em Marketing e Comunicação, na especialidade de Comunicação de Marketing, apresentada ao Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais da Escola Superior de Educação de Coimbra e ao Departamento de Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital para obtenção do grau de Mestre.

Constituição do júri:

Presidente: Professora Doutora Joana Lobo Fernandes.

Arguente: Professora Doutora Rosa Sobreira.

Orientadora: Professora Doutora Alexandra Leandro.

Dezembro, 2017.

os mais felizes não são os que têm tudo, são os que agradecem tudo o que têm (Sofia Fernandes).

AGRADECIMENTOS

Termina um longo caminho. Obrigada a todos que nele participaram. Uma só página é pequena para mencionar o nome de todos e todas que contribuíram para estes dois anos e mais pequena se torna para escrever o nome daqueles que participaram em todo o meu percurso académico.

Antes de mais, começo por agradecer àqueles, que por motivos da mesma paixão, partilharam os “stresses”, os trabalhos, as noitadas e também as farras, jantares de turma e a queima. Obrigada à melhor turma de Marketing e Comunicação da ESEC, que apesar de idades, estágios de vida, percursos académicos, questões profissionais e familiares a viver muito distintas, contribuíram para o meu crescimento pessoal, o único que, sem dúvida alguma, é mais importante que qualquer outro, até mesmo o académico. Obrigada pela partilha, pelos ensinamentos e pela amizade. Neste parágrafo tenho de fazer um parêntese e, pelas razões óbvias, ressaltar as minhas meninas do Coffee & Sushi, que apesar de não serem todas de Coimbra (algumas delas encontravam-se bem mais perto de mim em outros tempos) nos encontramos aqui e agora. E quando se fala de amizade, tenho de agradecer à melhor madrinha do mundo, que em todos os momentos da minha vida só me apoia (mesmo de longe), e este momento foi um deles. Obrigada pelos telefonemas e conversas de alento.

Obrigada à M.A.R. Kayaks, Lda.: Nelo e André por terem aceitado o estágio, mas principalmente ao Nuno por me “orientar”/ aturar (acredito que nem sempre tenha sido muito fácil). Obrigada à Marisa, ao Luís, à Raquel e ao João pelos dados, principalmente os que foram dados à sexta-feira, que segundo a Raquel: “não é um bom dia para essas coisas!”.

Obrigada à Professora Doutora Alexandra Leandro pelas inúmeras orientações, *emails*, telefonemas, que quase sempre ultrapassavam a dimensão de professora e mais parecia de psicóloga ou psiquiatra. Apesar do todo o meu *stress* para este projeto, espero não a ter desiludido e que a Póvoa tenha estado bem representada na ESEC, como sei bem que tanto queria.

Por último, mas a mais importante de todas, obrigada à minha mãe, que apesar de não perceber muito bem o que andei estes anos a estudar me apoia em todas as decisões.

Vou arquivando na gaveta das [minhas] pequenas conquistas todos os impossíveis que diziam existir no caminho. Um a um, vou provando que, com uma boa dose de amor-próprio, outra de confiança e muitas de persistência, eu chego lá (Sofia Fernandes).

RESUMO

Plano de marketing relacional: retenção e fidelização de clientes da M.A.R. Kayaks, Lda.

No âmbito dos estudos sobre estratégias de marketing, o relacionamento com os clientes tem recebido atenção crescente, desde que os marketers se aperceberam que fidelidade ou lealdade à empresa e às suas marcas caminham lado a lado com a rentabilidade e sucesso organizacional. Valor percebido, satisfação, confiança, compromisso e comunicação surgem como passos sistemáticos e sequenciais para alcançar este relacionamento estreito com os clientes. Contudo, os recursos limitados para servir todos da mesma forma e a natural diferenciação dos mesmos obrigam as empresas a selecionar e valorizar aqueles que mais aliciantes lhe pareçam.

A seleção e consequente valorização dos clientes de uma organização implica um conhecimento prévio e detalhado da composição da sua carteira de clientes, os custos associados à manutenção dessas relações, os custos de aquisição, bem como o seu valor atual e futuro.

Após a identificação, conhecimento e diferenciação dos seus clientes, a empresa saberá quais os mais rentáveis e os que apresentam maior potencial, pelo que todas as decisões de como aplicar os recursos adequados para garantir esta lealdade, através de estratégias de interação e customização, serão mais sustentadas.

Através de um olhar interdisciplinar sobre o “marketing”, “turismo” e “desporto”, o projeto oferece uma estrutura organizada e coerente de como exponenciar o potencial de relacionamento com os clientes da M.A.R. Kayaks, Lda., através da operacionalização de um plano de marketing relacional.

Palavras-chave: estratégia de marketing; marketing relacional; valor percebido, satisfação, confiança, compromisso, comunicação; fidelidade; identificação, conhecimento, diferenciação, interação e customização.

ABSTRACT

Relationship marketing plan: retention of the several clients of M.A.R. Kayaks, Lda.

Within the marketing strategy, the relationship with customers has received increasing attention, since marketers have realized that loyalty to the company and its brands is side by side with profitability and organizational success. Perceived value, satisfaction, trust, commitment and communication arise as systematic and sequential steps to achieve this close relationship with customers. However, the limited resources to serve all in the same way and the natural differentiation of them compel companies to select and value those that seem more appealing to them.

The selection and subsequent valuation of the clients of an organization implies a prior and detailed knowledge of the composition and structure of its client's portfolio, the costs associated with maintaining these relationships, the acquisition costs, as well as their current and future value.

After identifying, knowing and differentiating its customers, the company will know which ones are the most profitable and which have the greatest potential, so that all decisions on how to apply the appropriate resources to guarantee this loyalty, through interaction and customization strategies, will be more sustained.

Through an interdisciplinary look at "marketing", "tourism" and "sport", the project offers an organized and coherent structure of how to expose the potential of relationship with M.A.R. Kayaks, Lda. clients, through the operationalization of a relationship marketing plan.

Keywords: marketing strategy; relationship marketing; perceived value, satisfaction, trust, commitment, communication; loyalty; identification, knowledge, differentiation, interaction and customization.

SUMÁRIO

CAPÍTULO I:	1
INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contextualização, escolha do tema e relevância do projeto	3
1.2. Identificação do problema organizacional	3
1.3. Objetivos de investigação	3
1.4. Estrutura do projeto	4
CAPÍTULO II.....	7
DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	7
M.A.R. KAYAKS, LDA., NELO PARA OS AMIGOS	9
2.1. História e conquistas.....	9
2.2. Muito mais do que barcos	10
2.3. Serviços: assistência técnica, nelo rental e centros de treino	10
2.4. A presença da marca.....	11
CAPÍTULO III.....	13
ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	13
3.1. Revisão da literatura	15
3.1.1. A importância de uma estratégia de marketing organizacional	15
3.1.2. As três grandes vagas do marketing.....	17
3.1.3. O conceito de marketing relacional	20
3.1.4. Determinantes da fidelidade de clientes.....	22
3.1.5. A implementação de uma política de gestão de relacionamentos com os clientes: a operacionalização do marketing relacional.....	26
CAPÍTULO IV	33
ESTRUTURA E METODOLOGIA	33
4.1. Estrutura do plano de marketing relacional	35
4.2. Metodologia: estratégia de investigação qualitativa.....	35

4.3. Técnicas e procedimentos de recolha dos dados e caracterização das fontes de informação.....	35
4.4. Estratégia metodológica subjacente ao projeto	36
4.4.1. População-alvo	38
4.4.2. Amostra e critérios da seleção do método de amostragem	38
4.4.3. Dimensão da amostra.....	38
4.4.4. Perfil da amostra.....	39
CAPÍTULO V:	41
DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO	41
5.1. Edição de vídeo.....	43
5.2. Elaboração de conteúdos	43
5.2.1. Institucionais	43
5.2.2. Mass media	43
5.2.3. Comunicação interna	44
5.3. Traduções	44
5.4. Organização de eventos.....	44
5.5. Gestão de redes sociais.....	44
5.6. E-commerce.....	45
5.7. Ações pontuais no âmbito da Responsabilidade Social Empresarial	45
CAPÍTULO VI.....	47
PLANO DE MARKETING RELACIONAL	47
6.1. Sumário executivo.....	49
6.2. Análise da situação.....	51
6.2.1. Macro-ambiente de marketing.....	51
6.2.2. Atratividade da indústria.....	73
6.2.3. Análise do mercado	75
6.2.4. Análise da concorrência.....	76

6.2.5. Análise interna.....	87
6.2.6. Matriz SWOT	94
6.3). Estratégia de segmentação de marketing: one-to-one	96
6.3.1). Operacionalização de uma estratégia de marketing relacional aplicada à M.A.R. Kayaks, Lda.	96
a). Identificar e conhecer os clientes	96
b). Selecionar e diferenciar os clientes	97
c). Interagir com os clientes	99
d). Customizar o marketing mix.....	106
CAPÍTULO VII	109
REFLEXÃO CRÍTICA E CONCLUSÕES.....	109
7.1. Discussão dos resultados	111
7.2. Contribuições académicas e de natureza empresarial.....	113
7.3. Limitações do projeto	114
7.3.1. Limitações referentes à população e amostra	115
7.3.2. Insuficiências subjacentes ao modelo teórico: fatores condicionantes à análise do valor dos agentes revendedores.....	115
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E OUTRAS FONTES	121
ANEXOS.....	145
Atividades de estágio	147
1. Elaboração de conteúdos.....	147
1.1. Institucionais	147
1.2. Mass media.....	174
1.3. Comunicação interna	181
.....	191
2. Traduções.....	193
3. Organização de eventos	202

4. Gestão de redes sociais	211
5. E-commerce	212
6. Ações pontuais no âmbito da RSE	215
Projeto	216
1. Tabela síntese da estratégia metodológica subjacente ao projeto	216
2. Auditoria às redes sociais utilizadas pelos concorrentes diretos	217
3. Auditoria às redes sociais utilizadas pelos concorrentes indiretos	218
4. Bases de dados para identificação e conhecimento dos agentes revendedores.....	219
5. Diferenciação dos clientes segundo o valor para a organização: uma diferenciação segundo quartis	224
6. Interagir com os agentes revendedores: a comunicação de marketing ao serviço do marketing.....	225
7. Interagir com os clientes finais	226

SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

AA – *Alpha Aluminum* (Alumínio Alfa)

AEC – Associação Europeia de Canoagem

AMA – *American Marketing Association* (Associação Americana de Marketing)

AFAN – Atividades Físicas de Aventura na Natureza

AVG SPEED – *Average speed* (Velocidade média)

AVG SPM – *Average stroke per minute* (Média de batimentos por minuto)

AVC – Ambientes Virtuais do Consumidor

BCG – *Boston Consulting Group* (Grupo de Consultoria de Boston)

BP – Banco de Portugal

B2B – *Business to Business* (de Empresa para Empresa)

B2C – *Business to Consumer* (da Empresa para o Consumidor)

CAC – Confederação Asiática de Canoagem

CAD – *Computer Aided Design* (Desenho Assistido por Computador)

CAE – *Computer Aided Engineering* (Engenharia Assistida por Computador)

CAE – *Computer Aided Manufacturing* (Fabricação Assistida por Computador)

CE – Comissão Europeia

CFD – *Computational Fluid Dynamic* (Fluidodinâmica Computacional)

CLTV – *Customer LifeTime Value* (Valor do Cliente segundo o seu Tempo de Vida)

CMVC – Câmara Municipal de Vila do Conde

CNC – *Computer Numerical Control* (Comando Numérico Computadorizado)

COI – Comité Olímpico Internacional

COP – Comité Olímpico Português

CRM – *Customer Relationship Management* (Gestão do Relacionamento com o Cliente)

DGPM – Direção Geral de Política do Mar

DPS – *Distance per stroke* (Distância por batimento)

DRE – Diário da República Eletrónico

ENEI – Estratégia Nacional de investigação e inovação para uma Especialização Inteligente

ENPAF – Estratégia Nacional para a Promoção da Atividade Física, da Saúde e do Bem-Estar

ESEC – Escola Superior de Educação de Coimbra

EUA – Estados Unidos da América

FES – *Forschung und Entwicklung von Sportgeräten* (Pesquisa e Desenvolvimento de Equipamentos desportivos)

FIC – Federação Internacional de Canoagem

FMI – Fundo Monetário Internacional

FPC – Federação Portuguesa de Canoagem

G20 – Grupo dos 20

I + D – Investigação e Desenvolvimento

IDI – Investigação, Desenvolvimento e Inovação

IMC – *Integrated Marketing Communication* (Comunicação Integrada de Marketing)

IMF – *International Monetary Fund* (Fundo Monetário Internacional)

ICF – *International Canoe Federation* (Federação Internacional de Canoagem)

INE – Instituto Nacional de Estatística

INEGI – Instituto de Ciência de Engenharia Mecânica e Gestão Industrial

INESC TEC – Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores, Tecnologia e Ciência

ISM – *Institute for Supply Management* (Instituto de Gestão de Fornecimento)

LDA. – Limitada

LTV – *LifeTime Value* (Valor segundo o Tempo de Vida)

MADI – Movimento de Apoio ao Diminuído Intelectual

MAX SPEED – *Maximum speed* (Velocidade máxima)

MAX SPM – *Maximum strokes per minute* (Máximo de batimentos por minuto)

NP – Norma Portuguesa

OCLV – *Optimum Compaction Low Void* (Compactação Ótima)

OEAF – Orientações Europeias para a Atividade Física

OMC – Organização Mundial do Comércio

OMT – Organização Mundial do Turismo

PDE – Procedimento por Défice Excessivo

PEC – Pacto de Estabilidade e Crescimento

PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo

PESTE – Política, Económica, Social, Tecnológica e Ecológica

PFD – *Personal Floating Device* (Colete salva-vidas)

PIB – Produto Interno Bruto

PNTN – Programa Nacional de Turismo de Natureza

PNS – Programa Nacional de Saúde

PSPPAI – Programa de Saúde Prioritário de Promoção de Atividade Física

RMMG – Retribuição Mínima Mensal Garantida

RNAP – Rede Nacional de Áreas Protegidas

RTP – Rádio e Televisão de Portugal

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

SAER – Sociedade de Avaliação Estratégica e Risco, Lda.

SIC – Sociedade Independente de Comunicação

SMN – Salário Mínimo Nacional

SPM – *Strokes per minute* (Batimentos por minuto)

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences* (Programa Estatístico para as Ciências Sociais)

SWOT – *Strenght, Weaknesses, Opportunities, Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

TAMs – Tecnologias Avançadas de Manufatura

TAP – Transportes Aéreos Portugueses

THR – *Turismo, Hotelería y Recreación, S.A.* (Turismo, Hospitalidade e Recreação S.A)

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

TIs – Tecnologias de Informação

TPD – Turismo de Prática Desportiva

UE – União Europeia

UM – Universidade do Minho

UTAD – Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

VPC – Valor Percebido pelo Cliente

WEF – *World Economic Forum* (Forum Económico Mundial)

WTO – *World Trade Organization* (Organização Mundial do Comércio)

TABELAS

Tabela 1 – Tabela síntese da análise PESTE.....	72
Tabela 2 – Proposta de valor, estratégia e marketing mix da concorrência direta.	78
Tabela 3 – Variáveis do mix de comunicação de marketing da concorrência direta e respetiva operacionalização.	81
Tabela 4 – Proposta de valor, estratégia e marketing mix da concorrência indireta. .	83
Tabela 5 – Variáveis do mix de comunicação de marketing da concorrência indireta e respetiva operacionalização.	86
Tabela 6 – Matriz SWOT	95

IMAGENS

Figura 1 – Manuel Ramos	9
Figura 2 – Modelo das 5 forças de Porter.	74
Figura 3 – Diferenciação dos agentes revendedores segundo o seu valor para a M.A.R. Kayaks, Lda.: diferenciação segundo quartis	99
Figura 4 – Matriz de diferenciação dos clientes finais.	103
Figura 5 – Opções de customização para os clientes finais.	106

*O corpo de texto do projeto segue as regras do novo acordo ortográfico. No entanto, as palavras com escrita alternativa, como é o caso das referentes às disciplinas científicas, áreas do saber, graus académicos e designações de livros, revistas, dissertações ou teses encontram-se todas em letra minúscula de forma a contribuir para a uniformização do texto. *Para as siglas, acrónimos e abreviaturas foi utilizado as regras disponíveis em: http://ec.europa.eu/translation/portuguese/magazine/documents/folha48_pt.pdf

CAPÍTULO I:
INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização, escolha do tema e relevância do projeto

O presente trabalho apresenta-se como uma proposta de um projeto a implementar na M.A.R. Kayaks, Lda. tendo sido elaborado em articulação com o ambiente organizacional e durante o processo de estágio na própria organização.

O tema e estrutura do projeto foi acordado com a instituição de acolhimento e com a orientadora atribuída pela Escola Superior de Educação de Coimbra [ESEC].

Foi através da identificação de uma situação problemática, aquando do estudo interno da carteira de negócios da organização: a impossibilidade de aumentar consideravelmente e a curto prazo o número de clientes; e da cultura organizacional vigente- uma cultura empresarial informal, que se preocupa em estabelecer uma relação de proximidade e continuidade com todos os seus clientes, como se de uma família se tratasse- que o tema subjacente ao projeto foi determinado: “marketing relacional”.

O projeto materializa-se num plano de marketing relacional, no qual são sugeridos métodos e instrumentos a aplicar para rentabilizar e exponenciar o potencial de relacionamento com os clientes já existentes.

1.2. Identificação do problema organizacional

“Como reter e fidelizar os distintos clientes da M.A.R. Kayaks, Lda.?” apresenta-se como o problema organizacional sobre o qual o projeto propõe refletir.

1.3. Objetivos de investigação

De forma a solucionar o problema organizacional, os objetivos, que se seguem, terão de ser alcançados:

1. Conhecer os fatores que podem condicionar a implementação de uma estratégia de marketing relacional aplicada à M.A.R. Kayaks, Lda.
 - 1.1. Análise do macro-ambiente de marketing;
 - 1.2. Análise da atratividade da indústria e do mercado;

1.3. Identificar e caracterizar a concorrência: direta e indireta;

1.3.1. Descrição da proposta de valor, estratégia adotada e variáveis do marketing mix;

1.3.2. Avaliação do valor das marcas (grau de notoriedade e imagem);

1.3.3. Estudo descritivo das ações de marketing e comunicação: *online* e *offline*.

2. Operacionalização de uma estratégia de marketing relacional, adaptada à M.A.R. Kayaks, Lda.

2.1. Identificar e conhecer os clientes;

2.2. Selecionar e diferenciar os clientes;

2.2.1. Caracterizar os clientes, segundo o valor que estes representam para a empresa, através da segmentação em quartis;

2.2.2. Caracterizar os clientes, segundo as suas necessidades, características psicográficas e comportamentais.

2.3. Interagir com os clientes;

2.4. Customizar o marketing mix.

1.4. Estrutura do projeto

O projeto encontra-se dividido em duas grandes partes e repartido por sete capítulos.

Capítulo I - Introdução

Neste capítulo, denominado de “introdução”, é levada a cabo a contextualização do projeto (tema subjacente e relevância para a organização), problema organizacional, objetivos de investigação e a sua estrutura.

Capítulo II - Descrição da organização

No capítulo II apresento a empresa, percorrendo os marcos mais notáveis da sua história, conquistas alcançadas, caracterização do processo de construção do seu *main product*, assim como a passagem da empresa para um novo posicionamento.

Capítulo III - Enquadramento teórico

O capítulo III apresenta o enquadramento teórico que serviu de base ao projeto. Neste sentido, a revisão da literatura encontra-se estruturada pelos seguintes subtemas: “a importância de uma estratégia de marketing organizacional”; “as três grandes vagas do marketing”; “o conceito de marketing relacional”; “determinantes da fidelidade de clientes” e “a implementação de uma política de gestão de relacionamentos com os clientes”. O capítulo termina com a estrutura do plano de marketing relacional e nos autores em que o plano se sustentou.

Capítulo IV - Metodologia

O capítulo IV apresenta a metodologia do projeto, pelo que descreve o modo como a investigação foi conduzida. A população, amostra, técnicas e procedimentos para a recolha dos dados e caracterização das fontes de informação são levadas a cabo neste capítulo.

Capítulo V - Atividades de estágio

Por sua vez, o capítulo V descreve, de forma sucinta, algumas das atividades realizadas durante o período de estágio na organização. As atividades, apesar de se enquadrarem nas funções de marketing e comunicação, são diversificadas e em nada se relacionam com o projeto lavrado.

Capítulo VI - Plano de marketing relacional

O capítulo VI contém o plano de marketing relacional a aplicar à empresa na qual realizei estágio curricular: a M.A.R. Kayaks, Lda.

Capítulo VII - Reflexão crítica e conclusões

O capítulo VII termina com uma reflexão crítica dos resultados e respetivas conclusões. Neste capítulo, procedo a uma discussão crítica dos resultados obtidos no trabalho de investigação. Nele são, também, apontadas as contribuições académicas e de natureza empresarial. Finalmente, o capítulo termina com as suas limitações e recomendações futuras para a empresa ao qual o projeto se destina.

CAPÍTULO II

DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

M.A.R. KAYAKS, LDA., NELO PARA OS AMIGOS

Foi a vontade de ser melhor, de conseguir melhor! Transferi a minha vontade de ganhar de atleta para a minha profissão.¹



Figura 1 – Manuel Ramos.

Imagem, gentilmente, cedida pela organização.

2.1. História e conquistas

Nelo é o nome de marca da M.A.R. Kayaks, Lda., a empresa líder mundial na construção e comercialização de caiaques para alta competição, turismo, *fitness*, canoagem de mar, slalom e paracanoagem.

A marca foi estabelecida em 1978, por Manuel Ramos, estando a sua fábrica e escritório sediados em Fajozes, Vila do Conde.

Tendo iniciado a sua jornada internacional no Reino Unido, os caiaques *made in* Vila do Conde, marcam agora uma forte presença em todo o mundo, através da sua abrangente rede de agentes revendedores.

Com uma produção de, aproximadamente, 3.500 barcos por ano e uma faturação que ronda os 6.000.000 de euros anuais, a empresa é responsável por uma fatia de mercado

¹Elaboração própria, adaptada de comunicação de Manuel Alberto Ramos, fundador e proprietário da M.A.R Kayaks, Lda., em entrevista à Sociedade Independente de Comunicação [SIC], a 11 de maio de 2012 (SIC, 2012).

que se aproxima dos 90%. Da sua produção total, 99% destina-se ao mercado externo, enquanto que, apenas, 1% das unidades são vendidas em Portugal.

A sua história de sucesso e de angariação de medalhas olímpicas remete-nos a 1996, a Atlanta, ano em que a Nelo conquista as suas três primeiras medalhas. No entanto, foi em 2016 que a Nelo alcançou o melhor resultado de todos os tempos: 27 medalhas em 36 possíveis, das quais 8 são de ouro, 9 de prata e 10 de bronze.

Estes resultados devem-se, em grande medida, à qualidade de construção do produto, o qual é construído através de uma constante troca de *feedback* entre construtor e canoísta, num trabalho de pares que visa adaptar, ao máximo, o barco às características físicas do atleta. Simultaneamente, a M.A.R. Kayaks, Lda. foi a primeira construtora a convidar o cliente ao processo de co-criação do seu próprio barco. Barcos com diferentes cores e desenhos arrojados são, sem dúvida, um fator distintivo da marca.

2.2. Muito mais do que barcos

Se nos seus primórdios a empresa se focava, em exclusivo, na construção e comercialização de barcos, a missão atualmente assumida é muito mais abrangente. Numa lógica de auto-superação e melhoria constante, juntamente com a irreverência de fazer mais e melhor que a concorrência, a Nelo reinventa-se e compromete-se a prestar uma variedade de serviços em todas as atividades complementares à prática da canoagem.

2.3. Serviços: assistência técnica, nelo rental e centros de treino

Alcançar a excelência significou chegar à alta competição e acompanhar o mais perto possível os seus atletas. Este acompanhamento, estritamente personalizado, materializou-se na aposta à assistência técnica nas competições mais importantes, sendo que nos Jogos Olímpicos e competições mundiais a qualidade deste serviço alcança o seu exponencial máximo.

Adicionalmente, a empresa dispõe da “Nelo rental”, um serviço complementar logístico de aluguer de barcos que permite ao atleta e equipas competir com um barco semelhante ao seu, em qualquer lugar, sempre que as competições sejam atendidas pela organização.

A Nelo dispõe, também, de locais onde os atletas e equipas de todo o mundo podem treinar, ajustar e testar o barco. Estas tarefas são realizadas nos seus centros de treino. Neles são vendidas, em cada época, cerca de 20.000 noites e estão alojados mais de 1.000 atletas, de todas as nacionalidades.

2.4. A presença da marca

Com o objetivo de trazer a Portugal os melhores atletas da canoagem, propiciando uma experiência que intensifique a relação com a organização, a Nelo organiza dois eventos anuais: o *summer challenge* e o *winter challenge*. O primeiro conhecido como a melhor prova de mar e praia mundial e o último como uma celebração organizada para os atletas que escolhem Portugal para a realização dos seus treinos de Inverno.

Foi assim, pela crença de Manuel Ramos de que “sempre que pretendemos alargar os horizontes, procurar áreas que nos permitam aproveitar o *know how* interno, manter o crescimento e conquistar novos mercados temos de encontrar uma dinâmica vencedora”², que a M.A.R. Kayaks, Lda. apresenta-se como a melhor empresa de embarcações, de todos os tempos, a nível mundial.

²Elaboração própria adaptada de comunicação de Manuel Alberto Ramos, fundador e proprietário da M.A.R Kayaks, Lda., em entrevista à SIC, a 11 de maio de 2012 (SIC, 2012).

CAPÍTULO III

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

3.1. Revisão da literatura

3.1.1. A importância de uma estratégia de marketing organizacional

A estratégia não emerge do nada; pode-se dizer que ela é construída a partir dos problemas e oportunidades e que, dependendo do que ocorre com e ao redor das pessoas, com liberdade e com capacidade de percebê-la, ela é identificada (Brito, 2011 p.103).

Alcançar e manter uma vantagem competitiva, oferecendo algo com valor e que supere a oferta dada pela concorrência é um pré-requisito à sobrevivência, crescimento e sucesso sustentável das organizações. Esta é a constatação de Markides (1999, citado por Kotler, Berger & Bickhoff, 2016a, p.6) quando define estratégia com base no desempenho e sucesso de dada organização: "atrás de cada empresa bem sucedida existe uma estratégia superior".

Kotler *et al.* (2016a), no seu mais recente livro "The quintessence of strategic management" apresentam uma estrutura organizada para a compreensão da estratégia. Oliveira (2011) define "estratégia" como um caminho, maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, os quais se encontram representados pelos seus objetivos, desafios e metas, sendo que estes devem ser *specific, measurable, achievable, realistic* e *timely*, para que possam vir a cumprir-se (Villavicencio, 2015). Para Crainer, Stuart e Dearlove (2014), "estratégia" é um plano ou conjunto de ações, que organizam as atividades de uma empresa a fim de alcançar os seus objetivos. Kotler e Keller (2006) apresentam, no seu capítulo destinado ao planejamento estratégico, a definição de "plano de marketing", como "instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing" (Kotler *et al.*, 2006, p.41).

Em suma, a formulação, planejamento ou estratégia referem-se ao pensamento filosófico, que se encontra subjacente à prática, que a sustentam e apoiam, sendo que as ações a tomar devem ser explícitas e estar documentadas (Villavicencio, 2015), o que remete para a importância de um plano concreto, referido por Kotler *et al.* (2006).

Contudo, Dickson, Farris e Verbeke (2001, citados por Toaldo & Luce, 2006) apontam para o ambiente que induz e condiciona a estratégia: escolha do posicionamento e vantagem competitiva; influenciando, por sua vez, a performance do mercado e financeira.

De facto, os fatores condicionantes tornaram-se preponderantes para autores como Oliveira (2011) e Crainer *et al.* (2014), sendo que estes últimos defendem que o termo “estratégia” só assume este estatuto quando considera os recursos da empresa e do ambiente externo em que opera. O mesmo é dizer que para planejar e definir uma estratégia, a organização tem que proceder a uma identificação e avaliação racional das oportunidades e ameaças no ambiente externo, bem como dos pontos fracos e fortes da organização, definindo alternativas para a escolha da opção que melhor se adapte ao contexto e aos objetivos traçados (Mintzberg & Quinn, 2001).

Em 1980, Porter (2008) tornou-se mundialmente conhecido por defender essa ideia, ao abordar as questões estratégicas inerentes ao meio transacional, com o modelo das 5 forças. Por sua vez, e de forma a reduzirem os riscos aquando do processo de decisão, Kotler *et al.* (2016a) sugerem a utilização de ferramentas descritivas, como é o caso da matriz SWOT. Por seu turno, a implementação da estratégia relaciona-se com a sua realização, a qual é concretizada por ações que levam à sua efetivação, o que, por natureza, são táticas e operacionais (Maximiano, 2012). Contudo, é de ressaltar a dificuldade da formulação ser implementada tal e qual foi planeada e definida, levando a ações criativas, ao longo do processo. Por esta razão, Kotler *et al.* (2006) destacam a importância da monitorização constante destas alterações, para que, quando necessário, se efetuem ações corretivas.

A bibliografia sobre estratégia está pouco concentrada em como se chega à escolha de uma estratégia ou de quais as ações a implementar (Marques, 2014). Tal se deve ao facto da estratégia ter de ser compreendida numa base individual a cada organização, pois o seu desenho e respetivas ações variam consoante o tipo e cultura organizacional, o meio envolvente, as ações da concorrência, os recursos financeiros e humanos da empresa, sendo que não há um código ou regras pré-estabelecidas e que se adequam a todas as organizações da mesma forma (Kotler *et al.*, 2016a).

A natureza das ações e a forma como as mesmas serão postas em prática determinarão o “tipo de marketing” que será empregue.

3.1.2. As três grandes vagas do marketing

a). Marketing de massas, marketing segmentado e marketing relacional

Não olhe para o ciclo de vida do produto: olhe para o ciclo de vida do mercado (Kotler, 2000, p.307)

A forma de encarar, analisar e praticar o marketing tem vindo a variar ao longo do tempo (Marques, 2014). Até aos anos 90 quatro perspetivas foram identificadas: marketing de produção, de venda, orientação para o mercado e marketing integrado ou holístico (Marques, 2014).

No que concerne às óticas de produção e de vendas, domina o marketing de massas (Kotler *et. al*, 2006; Marques, 2014) ou 1.0 (Kotler, Kartajaya & Setiwan, 2016b). Fruto da revolução industrial, um produto estandardizado, despersonalizado e igual a tantos outros era “atirado” para o mercado e esperava-se que se vendesse. Este comportamento originava a acumulação de *stocks*. A comunicação e o atendimento ao cliente eram reativos e os esforços de marketing baseavam-se na conquista de novos consumidores. O objetivo da empresa resumia-se ao crescimento da quota de mercado, pelo que o papel do *marketer* entrava na fase final do processo de produção, que através das suas “artes” o “empurravam” para o cliente (Valls, 2014). Mesmo não conscientes da aceção que o termo viria a tomar, era empregado uma estratégia de marketing *push* (Brito, 2011).

A intensificação da concorrência e a consciência de que os mercados não são homogéneos, levaram os *marketers* à necessidade de aplicar um marketing específico e ajustado às necessidades, expectativas e desejos (Kotler *et al.*, 2006). Surge, assim, a segmentação do mercado (Brito, 1998), cujo processo pressupõe a divisão do mercado em grupos de clientes com características similares (Alves, 2006) e a uma escolha clara do público-alvo a atender (Kotler *et al.*, 2006).

Não obstante a evolução registada, as práticas do marketing eram ainda orientadas para o produto e para a transação, ao invés do cliente e da relação (Marques, 2014). O marketing continuava a ser encarado como uma filosofia de gestão, onde a A organização combinava métodos e ferramentas, mais ou menos criativas, para promover no público-alvo os comportamentos favoráveis à concretização dos

objetivos organizacionais, que em última instância, e mesmo que “mascarada” pelo seu caráter, cada vez mais, subjetivo se resumia à venda de algum bem ou serviço, partilha de uma ideia, crença ou ideologia (American Marketing Association [AMA], 2008).

A própria definição fornecida pela AMA define, até 2004, “marketing” de forma parcial e redutora: “processo de planeamento e execução da conceção, fixação de preços e promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais” (AMA, 2008, p.2). Esta definição clara e, demasiado, objetiva do termo “marketing” encaixa-se, na perfeição, na filosofia dos 4Ps do marketing mix. Contudo, é de salientar que a estes foram, ao longo do tempo, e de forma sistemática, acrescentados uns quantos outros. No caso dos serviços *process*, *people* e *physical evidences* (Kotler *et al.*, 2006) e da gestão de marcas *packaging*, *purchasing* e *publicity* (Kotler & Keller, 2012). Este acréscimo de “Ps” corrobora a premissa de que o marketing evoluiu e não mais se revela adequado uma relação entre organização e *stakeholders* assente nos, minimalistas, “Ps” iniciais (Kotler *et al.*, 2016a).

A prova desta evolução é nos dada, também, por Kotler *et al.* (2012), que na 14ª edição do seu tão difundido manual: *Marketing management* acrescentam um novo tópico, intitulado de *Updating the four Ps*. Nesta versão atualizada do manual de marketing de referência entre académicos e gestores as variáveis *people*, *processes*, *programs* e *performance* foram adicionadas. Note-se, também, que o *Journal of public policy & marketing* editou um número especial, no final de 2007, subordinado ao tema³ (Brito, 2011), o que reforça a ideia de que sendo o marketing uma das muitas disciplinas das ciências sociais e humanas encontra-se sujeito a mudanças, fruto de alterações sociais (Brito, 1998) pelo que a persistência dos 4Ps de McCarthy (Kotler *et al.*, 2016) se trata de uma exigência, meramente, prática e académica (Antunes & Rita, 2008) e, ainda, mais desajustada quando nos referimos aos serviços (Oliveira, Marcondes, Malere & Galvão, 2009; Brito, 1998), pelo seu caráter intangível, e às marcas (Aaker, 2007;

³The american marketing association's new definition of marketing: perspectives on its implications for scholarship and the role and responsibility of marketing in society (Brito, 2011).

Kapferer, 1991), não apenas pela subjetividade a si inerente, mas, também, pelo caráter emocional que em si acarretam (Brito, 2010)⁴.

Nos dias de hoje, apercebemo-nos como que um retrocesso ao passado, onde as relações individualizadas, de um para um, são a chave para o sucesso empresarial (Brito, 1998). As empresas estão a criar um relacionamento mais sólido e duradouro com o cliente, que se encaixa na definição de “marketing relacional” (Demo & Rozzett, 2013).

O marketing relacional assenta na premissa de que mais lucrativo do que angariar novos clientes e aumentar a quota de mercado, consiste em otimizar os já existentes (Oliveira *et al.*, 2009). Otimizar os atuais, tornando-os mais rentáveis, poderá passar por aumentar o número de compras (Lawson-Body, 2000; Chang & Ding, 2001; Meyer-Waarden & Benavent, 2006; Peng & Wang, 2006 e O’Loughlin e Szmigin, 2006, citados por Brito, 2011), oferecer produtos e serviços complementares (Ernst & Young, 2010), cobrar um preço superior (Madruga, 2006, citado por Frölich, 2010) e reduzir custos de transação (Peppers, Rogers, & Dorf, 1999).

A evolução marketing de massas, segmentado e individualizado, apesar de abordagens sequenciais do marketing coabitam ainda hoje (Ralha, 2016).

O marketing segmentado e das relações são as “abordagens” mais difundidas; contudo, no futuro, a sua importância tenderá a diminuir em detrimento de outras (Brito, 1998), como o marketing 3.0 (Kotler *et al.*, 2016b; Kotler & Armstrong, 2015) que, assemelhando-se aos ideias subjacentes à Responsabilidade Social Empresarial [RSE], compromete-se em atrair o consumidor pelos seus anseios mais profundos de preocupação com valores altruístas, como os de sustentabilidade do planeta e respeito pela humanidade (Kotler *et al.*, 2015).

⁴De notar o espaço que as marcas alcançaram na teorização do marketing relacional, adotando o termo de *relationship branding* (Brito, 2011).

3.1.3. O conceito de marketing relacional

O princípio operacional é simples: construa uma rede efetiva de relacionamentos com os principais públicos interessados e os lucros serão uma consequência (Kotler, 2000, p.35).

Para definir “marketing relacional” podemos começar por citar Berry e Parasuraman: “o marketing relacional tem por objetivo atrair, desenvolver e manter relações com clientes” (1991, citados por Hunt, Arnett & Madhavaram, 2006, p.73). Já Sheth, concebe-o como o marketing que “(...) visa compreender, explicar e gerir de forma contínua relações de negócios colaborativas entre fornecedores e clientes” (1994, citado por Hunt *et al.*, 2006, p.73). Por sua vez, Grönroos afirma que o marketing relacional tem o objetivo de “(...) identificar e estabelecer, manter e desenvolver, relações com clientes e outros *stakeholders*, de forma rentável” (1996, p.11, citado por Hunt, *et al.*, 2006, p.73). Gummesson, por seu turno, define-o como “o marketing baseado na interação inserido em redes de relacionamentos” (2002, p.3).

Tendo em conta estas definições, apercebemo-nos da evolução do conceito, que primeiramente assume um âmbito restrito: “o cliente”, e que, sistematicamente, acrescenta interlocutores: cliente e fornecedor, *stakeholders* e redes, respetivamente. Contudo, é de salientar, que é comum, em todas as definições, as três fases sequenciais, nas quais o marketing relacional assenta: atrair, manter e intensificar as relações (Berry, citado por Antunes *et al.*, 2008).

Uma definição, ainda mais lata e menos precisa, é a de Morgan e Hunt (1994, p.22) que afirmam: “o marketing relacional diz respeito a todas as atividades de marketing que visam estabelecer, desenvolver e manter relações com sucesso”. Esta definição demonstra a aproximação da aceção do termo “marketing relacional”, ao conceito “marketing”, que hoje domina: “marketing é a atividade, conjunto de instituições, e processos de criar, comunicar, entregar, e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros, e sociedade em geral” (AMA, 2013, p.2). É neste contexto que Peterson (1995, p.279) afirma que “se a definição de Morgan e Hunt é verdadeira, então «marketing relacional» e «marketing» são termos redundantes”. A ideia defendida por Peterson (1995) não é descabida, pois como fruto da evolução na sociedade e no pensamento de marketing, o termo tem assumido um cariz cada vez mais relacional, pelo que parece ser redundante a existência das duas definições.

O marketing que se intitula de “relacional”, não deixa de aplicar as fases iniciais de qualquer abordagem ao marketing, isto é, não deixa de ser transacional ou tradicional. A ideia é corroborada por Brito (2011, p.20) quando afirma: “sem uma correta segmentação do mercado, sem uma escolha dos segmentos-alvo, sem um adequado posicionamento, sem uma eficaz gestão das variáveis do marketing mix, dificilmente uma empresa terá sucesso no mercado”; contudo, a ênfase reside na manutenção e fidelização do cliente, num horizonte temporal de longo prazo, em que a chave para o alcançar é a relação estreita (Antunes *et al.*, 2008). O processo de criação de valor também se diferencia. Quando a organização emprega um marketing de cariz predominantemente relacional o cliente tende a estar envolvido no próprio processo de criação de valor (Madeira, 2010).

A definição da AMA, que domina desde 2013, ressalta a bidimensionalidade da noção de “marketing”, pois aponta para uma vertente transacional, que enfatiza o mero processo de troca e que visa satisfazer os objetivos de ambas as partes (marketing transacional), sem descurar a ênfase na relação, no processo de criação de valor, não só para o cliente ou consumidor final, mas para todos os envolvidos neste processo: “consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral” (marketing relacional). É neste sentido, que Berry (1983, citado por Antunes *et al.*, 2008) defende que do mesmo modo que o marketing relacional não deixa de ser transacional, o transacional também se apresenta como relacional, uma vez que no processo de entrega de valor o fator “relação” é essencial.

A separação “transacional” e “relacional” tampouco é descabida, pois, à semelhança da teoria dos 4Ps, facilita o pensamento e o estudo, colocando o “dedo na ferida” (Brito, 2011) para a grande diferença entre as duas. Contudo, temos de estar conscientes que, na prática empresarial, elas coabitam, sendo que algumas empresas vão mais além no que diz respeito à gestão das relações (Pels, Coviello & Brodie, 2000) ou adotam um marketing de cariz mais relacional em certas fases do ciclo de vida do produto, do cliente ou da própria organização (Brito, 2011).

A escolha da “dose certa” no que respeita a relações é dada por Jackson, 1985, citado por Gummesson (2002, p.18): “o marketing relacional pode ser extremamente bem

sucedido quando for apropriado, mas pode ser altamente dispendioso e ineficaz se não for apropriado. Da mesma forma, o marketing transacional pode ser rentável e bem sucedido, mas tornar-se num tremendo erro se não for apropriado”.

Dito isto, a abordagem ao marketing é una, podendo ser de natureza mais ou menos relacional (Brito, 2011).

3.1.4. Determinantes da fidelidade de clientes

a). Valor percebido, satisfação e fidelidade de clientes

A chave para a construção de relacionamentos duradouros é a criação de valor e satisfação para o cliente, e um cliente satisfeito tem maior probabilidade de se tornar um cliente fiel (Oliveira, et al., 2009, p.84).

Antunes *et al.* (2008) afirmam que a fidelização é o elemento-chave para avaliar a eficácia de uma gestão de marketing relacional; e que a implementação de programas desta natureza necessita do conhecimento dos fatores que originam valor para o cliente (Barreto, 2012).

a.1). Valor percebido *Os consumidores escolhem entre diferentes ofertas com base naquilo que lhes parece proporcionar um valor superior (Kotler et al., 2012, p.125).*

O valor pode ser considerado como a avaliação face a um produto, com base em perceções do que é recebido em comparação com o que é dado (Kövács, Carroll & Lehman, 2014).

Kotler *et al.* (2012) vão mais além e acrescentam a capacidade da concorrência condicionar o valor atribuído ao produto. Segundo Kotler *et al.* (2012), o Valor Percebido pelo Cliente [VPC] é a avaliação que este faz entre todos os benefícios e custos oferecidos, em comparação com as alternativas que lhe são apresentadas.

Segundo estes autores, os benefícios prendem-se pelos relativos ao produto (facilidade de utilização, transporte e *design*), aos dos serviços agregados (assistência pós-venda, garantia e instalação), do pessoal (qualidade do atendimento) e da imagem: importância da marca (Aaker, 2007; Kapferer, 1991; Flint, Blocker & Boutin, 2010) e as perceções do país de origem (Lazzari & Slongo, 2015); enquanto que os custos incluem os monetários, mas também de tempo, de energia física e psíquicos (Kotler *et al.*, 2012).

a.2). Satisfação *Já não basta simplesmente satisfazer os clientes. É preciso encantá-los* (Kotler, 2000, p.55).

Apesar das várias definições do conceito “satisfação”, em marketing, a maioria baseia-se no ato de avaliação e comparação, através da confirmação ou “desconfirmação” do resultado obtido face ao esperado (Setó-Pamies, 2012).

Por sua vez, Yang e Peterson (2004), definem “satisfação” em duas óticas: a da transação específica, que interpreta a satisfação como uma resposta ou avaliação emocional à mais recente experiência transacional com a insígnia; e a cumulativa, que tem em conta eventuais fatores que possam condicionar esta avaliação.

Segundo Kotler *et al.* (2012, p.128) “a satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho percebido de um produto e as expetativas do consumidor”. Os autores destacam as experiências passadas, os conselhos de familiares e amigos, as informações e promessas de profissionais de marketing e de concorrentes, como os fatores que formam as expetativas. Marques (2014) acrescenta as necessidades pessoais, o posicionamento sugerido, a imagem de marca e a importância do país de origem.

Identificar as expetativas, as pessoas e os fatores que a condicionam torna-se crucial para oferecer uma proposta de valor que corresponda ou exceda as expetativas; e, conseqüentemente, satisfaça o cliente (Carvalho, 2004). No entanto, nem sempre o aumento dos níveis de satisfação corresponde ao aumento das vendas, quota de mercado, número de clientes ou dos lucros, isto porque estar satisfeito nem sempre é um requisito suficiente para que o cliente não experimente um outro produto ou serviço da concorrência; contudo, a satisfação é um pré-requisito, essencial, para a fidelização (Marques, 2014). Adicionalmente, a satisfação também depende da qualidade dos produtos e serviços (Filho, Vaccaro & Freitas, 2015), que, sendo um conceito subjetivo e multidimensional, engloba a qualidade baseada no produto, no uso, no valor, no preço, no processo; e, por fim, mas a mais adequada, ao âmbito do marketing relacional, a qualidade baseada na superação das expetativas (Marques, 2014).

Deste modo, a medição da qualidade deve ser uma das preocupações das organizações (Marques, 2014; Carvalho, 2004), sendo a metodologia mais comum a avaliação

através de métodos quantitativos, com recurso a questionários (Kotler *et al.*, 2012). No entanto, a empresa dispõe de uma panóplia de opções, como a análise de reclamações, a implementação de caixas de sugestões (Marques, 2014), monitorização do índice de perda de clientes e contacto com aqueles que deixaram de comprar ou mudaram de fornecedor, de forma a conhecer o motivo da mudança (Kotler *et al.*, 2012).

a.3). Fidelidade *O grau de fidelidade vai aumentando em função da intensidade do relacionamento (...) e esta está intrinsecamente associada à criação de valor* (Oliveira, *et al.*, 2009, p.89).

Definições mais recentes, definem “fidelidade” com base no compromisso profundo de comprar e/ou recomendar repetidamente certo produto ou serviço no futuro, apesar de influências situacionais e esforços de marketing, por parte de empresas concorrentes, potencialmente capazes de causar mudanças comportamentais (Kotler *et al.*, 2012).

Nesta definição, torna-se importante reforçar a ideia de que o cliente tem de ter a possibilidade de trocar a oferta da empresa por outra concorrente, mas que, deliberadamente, escolhe não o fazer, porque sente um compromisso emocional profundo com a empresa e/ou marca. A segunda ideia a destacar consiste na sua predisposição para divulgar e recomendar o produto.

Por isso, para autores como Marques (2014) definições que se baseiam, apenas, na compra repetida não são definições de fidelidade, mas sim de comportamento de compra, uma vez que o cliente pode escolher novamente um dado produto não porque lhe é fiel, mas por diversas outras razões, como a comodidade ou o preço.

No entanto, outros autores defendem que a recompra de um produto é um tipo de lealdade; todavia, mais vulnerável e menos convicta. Jacoby e Chestnut, 1978, citados por Carvalho (2004) defendem a tridimensionalidade do conceito, pelo que procedem à diferenciação entre lealdade comportamental, atitudinal e cognitiva. Setó-Pamies (2012) corrobora a pluralidade da noção, dividindo-a em cognitiva, afetiva e conativa.

Contudo, a maioria dos autores argumenta que a lealdade apresenta, apenas, duas componentes: a atitudinal e a comportamental (Idress, Xinping, Shafi, Hua & Nazeer, 2015; Huddleston, Whipple & VanAuken, 2004). Enquanto a primeira consiste no

comportamento de recompra da marca, a segunda remete para um nível de compromisso baseado num valor único e subjetivo que o consumidor lhe associa (Chaudhuri & Holbrook, 2001). Foi segundo esta última definição de lealdade, que Mckinskey & Company (2009), aquando da formulação do novo modelo de decisão de compra-*The consumer decision journey*-, destaca dois tipos de consumidores, segundo o seu grau de lealdade. No seu modelo, circular, Mckinsey & Company (2009) distingue consumidores leais passivos: aqueles que ou por preguiça ou por confusão causada pela variedade, vertiginosa, de escolhas possíveis, permanecem com uma marca sem se comprometerem com ela, de consumidores leais ativos, os quais não só recompram a marca, como a recomendam.

b). Confiança, compromisso e comunicação *Uma relação com o consumidor não se estabelece de um dia para o outro – há que a construir, há que ganhar confiança mútua, tal como numa relação de amizade, em que a confiança só se adquire com o tempo* (Madeira, 2010, p.21).

A empresa que deseja desenvolver uma estratégia de fidelização eficaz e rentável, que Craft, 1999, citado por Marques (2014) designa de fidelidade emocional ou verdadeira, terá que ir mais longe; e, para além de satisfazer o cliente, deverá tecer uma verdadeira relação de confiança. Segundo a autora, apenas esta relação de confiança, que proporciona sentimentos de credibilidade, competência e previsibilidade de repetição do comportamento, torna a procura inelástica na mente do consumidor.

Os relacionamentos são construídos com base no compromisso mútuo (Boustany, 2006), sendo que por “compromisso” podemos entender o desejo permanente de manter um relacionamento revestido de valor (Morgan & Hunt, 1994, citados por Cabral, 2012).

Estudos confirmam a linearidade entre confiança, compromisso e fidelidade (Marques, 2014). Segundo Marques (2014) quer a confiança, quer o compromisso necessitam de vivência, de experiência, de um horizonte temporal significativo que comprove a capacidade das partes em realizar aquilo que promete. Reduzindo o risco nas trocas relacionais (Esteves, 2011), a confiança contribui para dar continuidade à relação e criar sentimentos de lealdade (Marques, 2014), o que remete para as características ou

pilares, essenciais, em que o marketing relacional deve assentar: relação, interatividade e longo prazo (Gummesson, 1987, citado por Antunes *et al.*, 2008).

Por sua vez, a confiança surge quando esta é alimentada com um bom nível de comunicação entre os *stakeholders* pretendidos (Etgar, 1979; Esteves, 2011).

3.1.5. A implementação de uma política de gestão de relacionamentos com os clientes: a operacionalização do marketing relacional

É mais importante adotar a estratégia correta do que procurar o lucro imediato (Kotler, 2000, p.85)

O sucesso empresarial assenta em melhores negócios com os clientes atuais, ao invés da acumulação de compradores (Madeira, 2014). Como consequência, a carteira de negócios passa a ser o grande indicador de sucesso da empresa e não a quota de mercado (Brito, 1998). Neste sentido, o que nos dias de hoje ouvimos como *Customer LifeTime Value* [CLTV], isto é o valor do cliente medido em função do lucro que ele fornece à empresa, ao longo da relação que com ela estabelece (Kotler *et al.*, 2006), assume uma importância essencial. O conceito de CLTV surge da crença de que diferentes clientes possuem diferente valor para a organização (Peppers & Rogers, 2011). Assim, as empresas estão a tipificar e categorizar os clientes consoante o valor que estes para si representam, de forma a identificar quais os que merecem o investimento em programas de relacionamento e fidelização (Marques, 2014).

De acordo com Peppers *et al.* (2011), a implementação de uma política de gestão de relações, divide-se nas quatro fases do modelo de *Customer Relationship Management* [CRM] (Payne & Frow, 2005): identificar e conhecer os clientes; selecionar e diferenciar; interagir e customizar o marketing mix.

Se nos debruçarmos sobre o assunto, apercebemo-nos que as três primeiras já têm vindo a ser utilizadas. A grande novidade é que a estas três acrescentou-se a customização, impulsionada pela proliferação das novas tecnologias e como fruto da necessidade de um marketing, ainda, mais segmentado e personalizado, que se encaixa na definição de marketing relacional (Frölich, 2010).

a). Identificar e conhecer os clientes (...) *os clientes precisam ser identificados, porque não se estabelece uma relação com quem não se conhece* (Lima, Bertarelli & Alves, 2014, p.11).

Para que a organização possa conhecer os seus clientes esta deve recorrer a inúmeras fontes de dados (Carvalho, 2004).

O processo de pesquisa de informação deve ser efetuado através de todos os pontos de contacto que existem entre a empresa e o cliente (Teklitz & McCarthy, 1999), quer *online*, quer *offline* (Marques, 2014). Para uma gestão organizada deste processo, ferramentas como o *data warehouse* e o *data mining* tornam-se essenciais (Brito, 2011). A primeira no domínio do armazenamento de dados e a segunda no que concerne à extração dos dados em informação.

A recolha, organização, investigação, análise e monitorização de dados, denomina-se de *business intelligence* (Siebra & Bezerra, 2016); e, no âmbito do marketing, alcançou o estatuto de uma das suas ciências: o *marketing research* (Kotler *et al.*, 2012). Agora, o profissional de marketing pode prever, antecipar comportamentos e descobrir necessidades não atendidas, o que resulta em novas áreas ou oportunidades de negócio (Siebra *et al.*, 2016).

a.1). Data warehouse e data mining: armazenamento de dados e extração da informação *A vantagem competitiva por diversas vezes resulta de um sistema de informação que dá todo o auxílio no momento de tomada de decisões* (Souza, Godinho, Poerner, 2015, p.143).

O *data warehouse* consiste numa base de dados de clientes atuais e potenciais devidamente atualizada, acessível, prática, fácil de aceder e consultar para fins de marketing (Kotler *et al.*, 2006). Os dados armazenados resultam de todos os pontos de contacto físicos que o cliente estabeleceu com a empresa: *front office*, mas também através de *call centers*, internet ou restantes plataformas em que o cliente é convidado a fornecer dados: *back office* (Swift, 2001). O tipo de dados a solicitar varia consoante a natureza da relação. Se estivermos perante negócios *Business to Consumer* [B2C], a informação recolhida deve incidir, segundo Brito, Ramos e Carvalho (2000), no perfil do cliente e na análise das transações que este realizou com a empresa: produtos adquiridos, canais utilizados, altura e frequência das compras, forma de pagamento,

ações de comunicação a que foi exposto e como a elas reagiu (Carvalho, 2004; Ivanovic, Mikinac & Perman, 2011).

Se, por sua vez, estamos perante uma relação *Business to Business* [B2B], as bases de dados devem conter a identificação, pelo nome, das pessoas de contacto, a sua posição hierárquica e o departamento, caso esta esteja assim organizada (Carvalho, 2004). Adicionalmente, devem conter todos os influenciadores no processo de decisão de compra (Marques, 2014), assim como a importância ou peso da organização para a carteira de negócios da empresa (Carvalho, 2004).

Por sua vez, *data mining* pode ser encarado como uma tecnologia de *software* que, através de sofisticadas técnicas estatísticas e matemáticas, permite transformar os dados em conhecimentos úteis que ajudem os gestores a tomarem decisões de marketing mais sustentadas (Swift, 2001). Programas informáticos como o Excel, o Access, o *Statistical Package for the Social Sciences* [SPSS], apoiam gestores de marketing a traçarem perfis de consumidores, estimarem a sua lucratividade, testarem e comprovarem hipóteses, avaliarem a receptividade relativamente a formas e técnicas de comunicação. Pela sua riqueza estatística, Swift (2001) considera que o processo de *data mining* pode ser orientado em duas classes: o da verificação e o da descoberta.

a.2). Selecionar e diferenciar os clientes *A construção de relacionamento e os programas de fidelização devem ser direccionados para os clientes de maior valor e de maior potencial* (Oliveira, *et al.*, 2009, p.88).

Peppers *et al.* (1999) consideram que os clientes são diferentes em dois aspectos fundamentais: representam necessidades diferentes entre si e diferentes níveis de valor para a empresa. Payne e Holt (2001) argumentam que existem clientes mais lucrativos do que outros e, até mesmo, clientes não lucrativos, pelo que podemos distinguir “clientes ouro”, “prata”, “bronze” e “latão” (Kotler *et al.*, 2006). O valor dos clientes resulta dos custos e benefícios derivados da relação entre organização e cliente, sendo que os benefícios podem revestir-se de valor direto ou atual, resultando no aumento das transações e do lucro imediato, mas também de valor indireto ou estratégico, resultando no impacto futuro e sobre outras relações (Barnes & Cumby, 1999; Ryssel, Riter & Gemunden, 2000; Peppers *et al.*, 1993, 1997).

Com os clientes menos rentáveis a empresa deve despende a menor quantidade de recursos possíveis ou dispensá-los (Kotler *et al.*, 2006). No entanto, Gronroos (2001) refere que os clientes que podem não ser lucrativos num dado momento do tempo podem tornar-se lucrativos no futuro, como resultado da reconfiguração de um episódio, aumento do rendimento disponível, ou pela alteração das suas necessidades.

Marques (2014) defende que a organização deve categorizar e proceder à acção dos clientes segundo o valor que estes representam para a empresa e só depois preocupar-se em conhecer as suas necessidades e agrupá-los segundo este critério.

a.3). Interagir com os clientes *A organização de marketing terá de redefinir o seu papel: em vez de gerir as interações com os clientes, deverá integrar todos os processos de interface* (Kotler, 2000, p.697).

De forma a atender melhor os clientes, a interação deve ser capaz de produzir informação que ajude o marketer a conhecer detalhadamente o cliente (Carvalho, 2004) e contribuir para o fortalecimento das relações (Marques, 2014).

A eficiência da interação é alcançada pela criação de canais automatizados, acessíveis e atualizados (Peppers *et al.*, 1999). A tecnologia deve fornecer o conhecimento que permita à empresa contactar o cliente no momento certo e utilizar o meio de comunicação que este preferir (Gordon, 1998). É neste contexto que Wilson, Zeithaml, Bitner e Gremler (2012) apresentam o conceito de *Integrated Marketing Communications*⁵ [IMC], defendendo a importância de uma comunicação integrada de todas as técnicas, ferramentas e meios de comunicação, para que as ações sejam interativas, coerentes e persuasivas.

⁵Modo como as empresas, cuidadosamente, integram e organizam todas as disciplinas (publicidade, promoção de vendas, relações públicas,...) e respetivos canais de comunicação (telefone, web, *email*, fax, vídeo, entre outros), de forma a que a combinação articulada destas técnicas e meios permita a elaboração de uma clara e consistente mensagem, para um máximo impacto: “um processo de planeamento desenhado de forma a assegurar que todos os contactos da marca recebidos por um consumidor acerca de um produto, serviço, ou uma organização sejam relevantes e consistentes, para aquela pessoa, ao longo do tempo” (Kotler *et al.*, 2012, p.495).

a.3.1.). A comunicação ao serviço da relação

Há uma nova conceção da comunicação como um diálogo interativo entre as empresas e os seus clientes (...) (Kotler, 2000 p.570). As empresas devem agora não apenas perguntar “como devo alcançar e comunicar com os meus consumidores?”, mas também “como é que os nossos consumidores devem alcançar-nos e comunicar connosco?” (Kotler et al., 2015, p.452); e, ainda, “como é que os nossos consumidores podem comunicar entre si?” (Kotler et al., 2012, p.535).

A comunicação de marketing representa a “voz” da empresa e das suas marcas e é o meio pelo qual a empresa estabelece um diálogo e relacionamento profundo com os clientes (Kotler *et al.*, 2006, Kotler *et al.*, 2012).

Com objetivos, impactos, alcance e orçamentos distintos as várias técnicas de comunicação de marketing coexistem e formam aquilo que denominamos de mix de comunicação (Kotler *et al.*, 2006, Kotler *et al.*, 2012 & Kotler *et al.*, 2015).

Contudo, o surgimento das Tecnologias de Informação e Comunicação [TIC], a vulgarização da internet (Gabrielli & Balboni, 2010) e a fragmentação do público vem alterar o ambiente de comunicação de marketing (Gabrielli *et al.*, 2010; Figueiredo & Crescitelli, 2010); e, conseqüentemente, alterar, também, todas as técnicas, ferramentas e o próprio processo comunicacional (Barreto, 2012).

As novas tecnologias possibilitaram as empresas de passarem de uma comunicação de massa e unilateral para comunicações mais segmentadas e de duas vias (Figueiredo *et al.*, 2010), onde as empresas não apenas fornecem *feedback* aos consumidores e clientes como os estimulam a comunicarem com a empresa e entre eles. Esta é a ideia de Kotler *et al.* (2012, p.140) quando afirmam: “a internet providencia aos *marketers* oportunidades de maior interação e individualização com os consumidores”, sendo que a individualização é conseguida pelo facto da *web* oferecer a vantagem do posicionamento contextual, a compra de anúncios em sites relacionados com as ofertas do fornecedor, bem como a possibilidade das empresas colocarem publicidade com base em palavras-chave de pesquisa (Kotler *et al.*, 2015; Ascensão, 2010).

A publicidade continua a ser utilizada, mas agora apresenta formatos diferentes e mais individualizados, como é o caso dos *display ads*, imagens estáticas, também conhecidas por *banners*, e dos *rich media ads*, que através de vídeos, imagens

animadas e som despertam o interesse e criam *engagement* com o recetor. Estes são colocados não nos meios de comunicação de massa tradicionais mas exatamente nos locais onde os destinatários da mensagem se encontram (Kotler *et al.*, 2015). Adicionalmente, as empresas podem, através das várias plataformas de *social media*, construir comunidades *online* e foruns, *blogs* e redes sociais, pelo que mais do que canais de comunicação, canais de interação são estabelecidos (Kotler *et al.*, 2012; Carneiro, Simões & Filipe, 2013). Pela proliferação das citadas plataformas de *social media* e pela capacidade de rapidez de difusão da informação (*word-of-mouth*) que elas apresentam (Koeck & Marshall, 2015) novas tendências surgem (Marques, 2014). No contexto das *social media* é de destacar o fenómeno do *buzz* (Kotler *et al.*, 2012) e do marketing viral (Marques, 2014).

Contudo, Kotler *et al.* (2015) afirmam que apesar destas excitantes novas plataformas digitais de comunicação, as tradicionais são, ainda, muito utilizadas, pelo que “as novas e as velhas devem ser integradas para impacto máximo” (Kotler *et al.*, 2015, p.538). Exemplo comprovativo é a persistência da utilização do *email* marketing como uma das ferramentas de comunicação de marketing direto tradicional que teve a capacidade de se adaptar e criar novas tendências (Ascensão, 2010; Kotler *et al.*, 2015). A explosão de *emails*, de carácter comercial, indesejados e não solicitados: *spam*, traduz-se em ruído comunicacional (Ascensão, 2010), contribuindo para que a atenção do público seja, ainda, mais seletiva. Para lidar com estas preocupações, as empresas conscientes praticam marketing baseado em permissão de *email*, pelo que os consumidores, apenas, têm acesso a informação que eles próprios aceitam. Surge, assim, o *permission* marketing (Ascensão, 2010; Marques, 2014). Outras tendências como o marketing experiencial: “associar os produtos e serviços a experiências memoráveis” (Marques, 2014, p.33) e o marketing tribal: “criar um sentimento de pertença em relação a uma marca e promover a união dos seus clientes, organizando convívios e reuniões anuais, com a finalidade de fortalecer a imagem de marca, de forma a aproximar os membros da tribo como se de uma família se tratasse” (Marques, 2014, p.34) são fenómenos consequentes de um marketing de cariz relacional.

a.4). Customizar *Quem, em última instância, deveria projetar o produto? O cliente, é claro* (Kotler, 2000, p.349).

Customizar é o termo que descreve a habilidade dos produtores para alterar o processo de produção de modo a individualizar o produto em quantidades tão pequenas quanto a unidade (Marques, 2014). Combinando as duas variáveis, customização de marketing e customização operacional, em alto e baixo, encontramos quatro opções de customização: personalização, customerização, estandardização e customização de massa (Marques, 2014). Estas estratégias são aplicáveis a muitos produtos e mercados (Marques, 2014); contudo, pode revelar-se inadequada para algumas organizações (Royer & Santos, 2010). A viabilidade é definida pelas características dos clientes (Royer *et al.*, 2010), que podem não estar dispostos a pagar os custos adicionais da personalização, não havendo uma procura, sustentada, para garantir a sua produção e distribuição (Marques, 2014); pelos recursos existentes para investimentos em Tecnologias Avançadas de Manufatura [TAMs]; e em Tecnologias de Informação [TIs]; bem como questões culturais, estratégicas e de recursos humanos da organização (Royer *et al.*, 2010).

Todavia, mesmo, nesta situação, a comunicação, o serviço e o preço podem ser personalizados se se provar que são estratégias lucrativas (Gordon, 1998). É o que Royer *et al.* (2010, p.78) denomina de “customizar as opções oferecidas ao «redor» do produto”.

CAPÍTULO IV

ESTRUTURA E METODOLOGIA

4.1. Estrutura do plano de marketing relacional

Pela estratégia de marketing se basear no nível de segmentação individual: *one-to-one*, a teoria subjacente para aplicar uma estratégia deste cariz foi a proposta por Marques (2014). Contudo, como qualquer plano que se intitula de estratégico deve atender ao contexto macro-ambiental, setorial, interno e concorrencial, o mesmo segue os dois tópicos iniciais do desenho proposto por Kotler *et al.* (2012): “sumário executivo” e “análise da situação”.

4.2. Metodologia: estratégia de investigação qualitativa⁶

Uma pesquisa é sempre (...) um modo diferente de olhar e pensar determinada realidade a partir de uma experiência e de uma apropriação do conhecimento (Duarte, 2002, p.140).

A primeira e mais importante condição para eleger o tipo de investigação e as várias estratégias de pesquisa consiste na identificação do tipo de questão que está a ser apresentada: problema organizacional (Yin, 2010); e, conseqüentemente, das questões que o investigador pretende responder: objetivos do estudo (Branski, Arellano & Lima, 2010).

Com vista à “compreensão de uma organização” (Gerhardt & Silveira, 2009, p.31), o projeto classifica-se, quanto à abordagem, de investigação qualitativa.

4.3. Técnicas e procedimentos de recolha dos dados e caracterização das fontes de informação

No plano foram empregues duas técnicas de recolha de dados: observação participante e análise de documentos e artefactos (Aires, 2015). A combinação destas duas técnicas resulta da crença de que a triangulação de dados é uma forma de tentar evitar o erro e perseguir a validade (Yin, 2010).

Os dados e informações, oriundos de fontes primárias e secundárias (Silva, Almeida & Guindani, 2009), não foram sujeitos a testes estatísticos e tampouco existem hipóteses testadas (Serra *et.al*, 2016). A confirmabilidade (Miranda, 2009) da investigação foi alcançada através do estilo rigoroso de pensar, juntamente com a

⁶A tabela síntese referente à metodologia encontra-se disponível para consulta, em anexo (CAPÍTULO IX: ANEXOS > Projeto > 1- Tabela síntese da estratégia metodológica subjacente ao projeto).

apresentação suficiente das evidências e da análise, cuidadosa, de interpretações alternativas (Yin, 2010).

Yin (2010) defende que cada investigador deve iniciar o seu trabalho com uma estratégia analítica geral, estabelecendo prioridades do que deve ser analisado e porquê.

4.4. Estratégia metodológica subjacente ao projeto

Implementando aquilo que Yin (2010) denomina de “estratégia analítica geral”, recorri, numa fase inicial, a uma investigação exploratória. Esta investigação, preliminar, dotou-me de um entendimento geral da realidade organizacional, pelo que me permitiu definir o problema e traçar os objetivos específicos (Costa, Nascimento, Cruz, Terra & Silva, 2013). Consequentemente, a delineação da estrutura do projeto, bem como uma decisão de quais as ferramentas, fontes de recolha de dados e informação, cariz das mesmas: qualitativa e/ou quantitativa e do processo de análise dos dados: a sua codificação (Kohler, 2016), foi possibilitada por esta investigação.

O projeto está dividido em duas grandes fases, sendo que, numa primeira, o meu papel, como investigadora, se resumiu à descrição imparcial dos factos, pelo que o projeto adota uma perspetiva descritiva pragmática (Gil, 1994, citado por Branski *et al.*, 2010): “O investigador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revela-o tal como ele o percebe” (Gil, 2007, p. 54, citado por Gerhardt *et al.*, 2009, p.39).

Nesta fase, procedi a uma descrição dos eventuais fatores (contextuais, referentes à indústria e ao mercado em que compete, à concorrência e inerentes à própria empresa) que apresentam a capacidade de condicionar a implementação de uma estratégia de marketing relacional (Toaldo *et. al.*, 2006; Kotler *et al.*, 2006; Kotler *et al.*, 2016; Kotler *et al.*, 2012).

A informação está apresentada em séries diferentes (Yin, 2010), apoiada na literatura e modelos teóricos (Serra *et al.*, 2016), através da análise Político-legal, Económica, Sociocultural, Tecnológica e Ecológica [PESTE] (Kotler *et al.*, 2006), do modelo das cinco forças de Porter (2008), dos 5Ws (Kotler *et al.*, 2006) e da análise das variáveis

Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats [SWOT] (Kotler *et al.*, 2006; Kotler *et al.*, 2016).

Para a análise PESTE (Kotler *et al.*, 2006) recorri a dados estatísticos fornecidos pelo Instituto Nacional de Estatística [INE], por informações comunicadas por membros da organização em órgãos de comunicação social, como o Diário Económico (Ribeiro, 2014) e Renovação (2015), *websites* e *blogs* institucionais, como os do Fundo Monetário Internacional [FMI], da Organização Mundial do Comércio [OMC] e da Organização Mundial do Turismo [OMT]. Os dados são de natureza, simultaneamente, quantitativa e qualitativa e oriundos de fontes secundárias: uma vez que os dados já sofreram tratamento estatístico; e, dessa forma, uma interpretação (Silva *et al.*, 2009). Da análise do modelo das 5 forças de Porter (2008) resultaram dados qualitativos, oriundos de fontes externas e internas e de natureza primária (Silva, *et al.*, 2009).

Para responder às questões inerentes ao modelo dos 5Ws (Kotler *et al.*, 2006) e proceder a uma análise SWOT (Kotler *et al.*, 2006) é de destacar como técnica direta ou interativa, a observação participante⁷ (Aires, 2015). A utilização desta técnica resultou do facto do projeto ter sido elaborado em ambiente profissional, no âmbito de um estágio curricular. Segundo Muniz (2013) esta técnica de recolha de dados permite ao observador obter informações sobre o campo como *insider*, proporcionando uma visão dos detalhes e da sequência dos eventos observados. Os resultados foram obtidos de modo indutivo e dialógico, pelo que as conclusões foram discutidas com a empresa à medida que a observação se desenrolou e as interpretações foram sendo construídas (Angrosino, 2009).

Numa fase posterior, o projeto adota uma natureza aplicada, uma vez que “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos (Gerhardt *et al.*, 2009, p.35), pelo que sugeri a operacionalização de uma estratégia de marketing relacional, sempre apoiada na literatura e documentos existentes para conferir credibilidade e legitimidade às propostas (Gerhardt *et al.*,

⁷De destacar que em todas as comunicações emanadas pela empresa não figuram as suas fraquezas ou pontos fracos. Desta forma, tornou-se essencial a presença na organização para o preenchimento da matriz SWOT, em especial, no que concerne à sua segunda variável.

2009). É neste sentido que a investigação pode, adicionalmente, ser considerada bibliográfica e documental (Gerhardt *et al.*, 2009).

4.4.1. População-alvo

O projeto apresenta duas populações distintas que foram estudadas: concorrentes e clientes. No que respeita à concorrência, é de diferenciar a concorrência direta da indireta, sendo que por “concorrência direta” foram consideradas as empresas que comercializam caiaques e canoas e por “indireta” aquelas que apesar de não comercializarem barcos, oferecem um outro produto com capacidade para substituir o barco (Kotler, 2006).

Por sua vez, o termo “cliente” incluiu todos os indivíduos que compraram um ou mais produtos em alguma circunstância, englobando os clientes finais e os revendedores.

4.4.2. Amostra e critérios da seleção do método de amostragem

Pela dimensão das populações-alvo, as empresas a comparar e os clientes a estudar foram selecionados segundo critérios predefinidos, pelo que as amostras se podem denominar de não aleatórias, ou não probabilísticas, de conveniência (Binttencourt, 2012).

A seleção do método de amostragem baseou-se na facilidade de contacto e na rapidez de recolha de dados. Para selecionar a amostra referente aos concorrentes diretos foi tida em conta a sua posição face à M.A.R. Kayaks, Lda., enquanto que os concorrentes indiretos foram selecionados consoante o setor em que desempenham a sua atividade. No que diz respeito aos clientes, optei por estudar apenas os clientes revendedores, uma vez que a filosofia do marketing relacional está mais concentrada nos negócios B2B. Este é o argumento de Marques (2014, p.121) quando afirma: “o B2B foi desde sempre relacional, sobretudo pelo facto das compras serem individualizadas, com negociações específicas e elevado envolvimento pessoal”.

4.4.3. Dimensão da amostra

No que se refere à concorrência a amostra é constituída por seis empresas (três concorrentes diretos e três concorrentes indiretos); enquanto que a amostra selecionada para estudar os diversos clientes da M.A.R. Kayaks, Lda. é constituída por 53

empresas, correspondendo ao total dos agentes revendedores até final de 2016. Assim sendo, a dimensão total da amostra é de 59 empresas.

4.4.4. Perfil da amostra

Lojistas de pequena dimensão, espalhados por mais de 100 países, em cinco continentes. Nas suas lojas comercializam, divulgam e representam a marca Nelo. Apresentam entre si aspetos convergentes como a procura de lucro, de rentabilidade, de satisfação, de manutenção de relações de confiança e cooperação.

CAPÍTULO V:
DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO

Como já havia explanado, o presente projeto foi desenvolvido no âmbito de um estágio curricular realizado entre 02 de novembro de 2016 e 30 de junho de 2017, no qual elaborei as seguintes funções⁸:

5.1. Edição de vídeo

Edição de dois vídeos promocionais, dois produtos: Nelo coach app (https://www.youtube.com/watch?v=rHD_Z5CygHs) e do barco 1X (<https://www.youtube.com/watch?v=QA1VJWnvvJ8>) e de um vídeo de cariz institucional (<https://www.youtube.com/watch?v=0dGU82PsI4A>).

5.2. Elaboração de conteúdos

5.2.1. Institucionais

Elaboração de conteúdos de carácter institucional para o novo *website* e respetiva tradução para inglês [consultar anexo 1.1a)];

Elaboração de um texto corporativo para publicação em revista científica: o apresentado, neste documento aquando da apresentação da empresa, com algumas adaptações: maior enfoque na descrição do processo de inovação e desenvolvimento do produto [consultar anexo 1.1b)];

Criação de apresentação sobre a empresa, em formato PowerPoint, para o diretor-geral apresentar em feiras [consultar anexo 1.1c)];

Feedback ao público externo sobre informações referente à organização [consultar anexo 1.1d)].

5.2.2. Mass media

Elaboração de um PowerPoint informativo para a comunicação social (kit de imprensa) a constar no novo *website* [consultar anexo 1.2a)];

Criação de um comunicado de imprensa para divulgação de um evento; e, respetiva investigação de meios onde publicar a notícia [consultar anexo 1.2b)];

⁸Disponível para consulta, em anexo (CAPÍTULO IX: ANEXOS > Atividades de estágio > 1-6).

Feedback com os meios de comunicação social para divulgação de notícias referentes aos eventos da organização [consultar anexo 1.2c)];

5.2.3. Comunicação interna

Elaboração de um manual de comunicação interna para entrega ao novo funcionário [consultar anexo 1.3a)];

5.3. Traduções

Tradução de textos de inglês > português [consultar anexo 2a)] | português > inglês [consultar anexo 2b)];

5.4. Organização de eventos

Apoio na organização de quatro eventos: *Dealers conference*, *Meeting of champions*, *World paddle awards* e *Nelo winter challenge*, através da elaboração de uma apresentação, em formato PowerPoint, [consultar anexo 3a)]; decoração da festa, [consultar anexo 3b)]; reportagem [consultar anexo 3c)]; e atualização das *social media*, [consultar anexo 3d)], respetivamente; e, cobertura fotográfica de todos os eventos [consultar anexo 3e)];

Preparação de prémios para vencedores e participantes de competições de fim de semana organizadas pela empresa [consultar anexo 3f)];

Apoio na organização de uma atividade lúdica (*peddy paper*) para os atletas olímpicos, aquando da sua estadia em Vila do Conde. Contacto com a responsável do turismo da respetiva câmara municipal e preparação da atividade. Acordo do itinerário percorrido pelos atletas: definição dos pontos turísticos a visitar, colaboradores necessários para a elaboração da atividade, regras a respeitar, horário, identificação dos atletas e prémios para o *peddy paper*.

5.5. Gestão de redes sociais

Gestão e atualização da página de facebook da marca-mãe: “[Nelo](#)”, através da publicação de notícias, fotografias [consultar anexo 4a)] e criação de passatempo para o dia dos namorados [consultar anexo 4b)];

Criação de uma página de *facebook* para a nova sub-marca da empresa: “[Nelo 510 Owner’s Club](#)” e respetiva gestão. Elaboração de conteúdos: história, missão e descrição da página. Publicação de vídeos e notícias [consultar anexo 4c)].

5.6. E-commerce

Atualização e melhoria da loja *online*, através da alteração de imagens, reformulação da descrição dos produtos e respetiva tradução para inglês, *layout* da página e proposta de reformulação da organização da mesma [consultar anexo 5a)];

Copywriting e criação de *slogans* para o *google adwords*, de forma a aumentar a visibilidade dos produtos comercializados na loja *online* [consultar anexo 5b)].

5.7. Ações pontuais no âmbito da Responsabilidade Social Empresarial

Planeamento e organização de uma ação de responsabilidade social a realizar no Dia Mundial da Criança, através da publicação de um livro infantil, em que o valor reverte, na sua totalidade, para uma instituição sem fins lucrativos. Contacto com a editora para a respetiva publicação: pedido de orçamento e características do livro [consultar anexo 6a)].

CAPÍTULO VI

PLANO DE MARKETING RELACIONAL

6.1. Sumário executivo

Com uma produção de 3.500 barcos anuais, é devido às características inerentes ao processo de produção do seu produto principal (em grande parte manual, pelo que necessita de tempo de formação e aprendizagem dos seus funcionários) que a M.A.R. Kayaks, Lda. se encontra impedida de aumentar, a curto prazo, os seus lucros pelo aumento da venda de barcos.

Da mesma forma, aumentar a quota de mercado através da comercialização de caiaques e canoas também parece ser um objetivo pouco realista a traçar, visto que a M.A.R. Kayaks, Lda. já vende 90% dos seus produtos neste mercado. Assim sendo, os gastos monetários, mas também de tempo, energia física e psíquica (Kotler, 2006) que a M.A.R. Kayaks, Lda. teria que incorrer para aumentar a sua quota de mercado não se revelaria uma estratégia atraente para a organização.

Paralelamente, a organização tem começado a responder a segmentos de mercado que ainda não atingiram o seu potencial máximo, ao contrário da alta competição, que se encontra no seu estado de maturidade (Ferreira, 2013).

No que diz respeito às forças referentes ao ambiente interno, é de salientar que o nome de marca da M.A.R. Kayaks, Lda. é de grande notoriedade, forte reputação e suscita uma série de associações positivas junto do seu nicho de mercado: praticantes de desportos de *paddle* e, principalmente, junto dos atletas de alta competição. Estas informações provêm do estudo de fontes secundárias de natureza qualitativa, nomeadamente de entrevistas sobre a empresa e a sua marca, em que questões referentes ao conhecimento da marca (notoriedade) e opinião sobre a mesma (reputação e associações) são levadas a cabo, por órgãos da comunicação social, como é o caso da Sociedade Independente de Comunicação [SIC] (2012) e Rádio e Televisão de Portugal [RTP] (2012).

Quanto às ameaças provenientes do exterior é de destacar que a M.A.R. Kayaks, Lda. encontra-se sujeita à pressão de concorrentes, sendo de destacar a Plastex, a *Forschung und Entwicklung von Sportgeräten* [FES] e a Vajda. O conhecimento da concorrência direta provém de informações comunicadas pela empresa, nomeadamente em suportes de comunicação que esta utiliza para comunicar e comparar os seus resultados.

Relativamente à concorrência indireta é de destacar as empresas que comercializam produtos destinados à prática de dado desporto; e, por essa razão, com capacidade de substituir o barco. Nesta análise, a Firewire, a Trek e a Flip foram apontadas como concorrência indireta.

Após esta primeira análise é de destacar que, como qualquer outra organização, a M.A.R. Kayaks, Lda. pretende aumentar os seus lucros, notoriedade e sustentabilidade a longo prazo (Kotler *et al.*, 2015). A grande questão que se coloca é: “Como fazê-lo?”. A partir desta sucinta análise, é de salientar que o ponto fraco, que se prende pela incapacidade de aumentar, de forma significativa e a curto prazo, a sua produção poderá ser colmatado e transformado numa oportunidade.

Por meio de uma estratégia de extensão de marca: processo em que uma empresa utiliza uma marca estabelecida para lançar um novo produto (Keller, Apéria, & Georgson, 2011), a M.A.R. Kayaks, Lda. já tem vindo a aproveitar o *know how*, reputação e as associações positivas da marca-mãe: “Nelo” e acrescentado produtos ao seu portfólio, como forma de, simultaneamente, atingir outros segmentos de mercado e proceder a vendas cruzadas (Keller *et al.*, 2011). A escolha pela manutenção do nome de marca original, que segundo Keller *et al.* (2011) é denominado de nome de família abrangente, permite manter o custo de desenvolvimento baixo, pois não existe a necessidade de pesquisar o nome nem de despende avultados montantes em comunicação, de forma a torná-lo conhecido.

O segundo objetivo consiste em otimizar os segmentos de mercado que, ainda, se encontram numa fase embrionária e que, desse modo, apresentam potencial de crescimento, se bem explorados. Otimizar esses segmentos de mercado, passará, também, pelo aumento do número de compras cruzadas, de produtos e serviços (Ernst & Young, 2010), pelo que a estratégia da empresa não deverá passar por angariar novos clientes, mas fortalecer e manter as relações como os existentes, de forma a que estes se tornem mais recetivos a sugestões propostas, aumentando, consequentemente e com o passar do tempo, a repetição de compra, o “passa a palavra” (Antunes & Rita, 2008) e a adesão a produtos de valor superior: *up selling* (Loureiro, 2010).

Uma vez que mais importante do que angariar novos clientes, o objetivo da empresa consiste em reter e fidelizar os que já possui, o plano de marketing apresenta um cariz essencialmente relacional. Deste modo, antes de sugerir ações táticas e operacionais de marketing e comunicação, cada cliente foi estudado numa ótica individual (*one-to-one*) e empresarial. O seu estudo não passou apenas pelas necessidades, características psicográficas e comportamentais, mas primeiramente pelo valor que cada cliente representa na carteira de negócios da organização. Apenas após calcular o valor que o cliente representa para a organização é que se poderá decidir o quanto se revela adequado e lucrativo despende em marketing e comunicação (Cascada, Ramos, & Sousa, 2014).

6.2. Análise da situação

Talvinen e Saarinen (1995), citados por Chiusoli e Pacagnan (2009, p.85) ressaltam que as empresas necessitam de monitorizar o ambiente de marketing, que se encontra em “mudança bastante profunda e rápida”. Johnson (2008), citado por Carreira e Diz (2013, p.23), afirmam também que: “as macro-envolventes demonstram tendências que afetam as empresas (que as mesmas não controlam), o modo como todo o setor pode evoluir, bem como o sucesso ou insucesso. Recorre-se a este tipo de análise para procurar evidenciar quais os verdadeiros impactos macroeconómicos sentidos num determinado setor”.

De forma a conhecer os entraves à implementação do plano de marketing relacional percorro os cinco tópicos da análise PESTE⁹, sugerida por Kotler *et al.* (2006).

6.2.1. Macro-ambiente de marketing

a). Envolvente Político-Legal

Apesar de construtora de vários tipos de embarcações, é na alta competição que a empresa se destaca. O *core business* são os caiaques de *flat water*: alta competição e águas tranquilas, os quais representam entre 60% a 70% da carteira de negócios da organização. Adicionalmente, existe uma série de outros segmentos mais pequenos,

⁹Modelo de análise da envolvente externa A sigla corresponde às iniciais dos quatro grupos de fatores ou variáveis ambientais que afetam o mercado: Político-Legais, Económicas, Socioculturais, Tecnológicas e Ecológica (Carreira, *et al.* 2013).

como o turismo náutico, águas bravas e os caiaques *surf*, que representam os restantes 30% a 40%.

Pelo peso que o primeiro segmento representa na carteira de negócios da organização torna-se essencial apontar as instituições que dão visibilidade, prestígio e acreditação a este segmento e avaliar o tipo de relação que, com eles, a empresa estabelece.

a.1). M.A.R. Kayaks, Lda. e os Comitês Olímpicos

*Desde 2004 que somos a marca com mais medalhas nos Jogos Olímpicos e campeonatos do mundo. É daí que advém o nosso prestígio.*¹⁰

Uma das estratégias de negócios da M.A.R. Kayaks, Lda. traduz-se no apoio ao desporto, pelo que, desde Atenas 2004, a organização é a fornecedora oficial dos Jogos Olímpicos. A M.A.R. Kayaks, Lda. destaca uma equipa de assistência para manutenção e reparação dos barcos dos atletas, nestes eventos, sendo que os custos são suportados pela empresa. Também em 2015, aquando da celebração do 106º aniversário do Comité Olímpico de Portugal [COP]¹¹ a empresa foi destacada com uma das medalhas de excelência desportiva: “Desporto e inovação” (Renovação, 2015). De acordo com a fonte, o prémio foi atribuído pelo Comité Olímpico Internacional¹² [COI] e destacado pelo COP.

¹⁰Comunicação de André Santos, diretor-geral da M.A.R. Kayaks, Lda., em entrevista ao Diário Económico, a 29 de abril de 2014 (Ribeiro, 2014, p.30).

¹¹Entidade máxima do desporto em Portugal. Responsável pela organização dos desportos olímpicos regula as competições que qualificam os atletas para as provas dos Jogos Olímpicos. Elaboração própria, baseada em informação retirada de <http://comiteolimpicoportugal.pt/>, a 15 de março de 2017.

¹²Organização internacional não governamental e sem fins lucrativos, com sede em Lausanne, na Suíça. Tem como missão liderar o movimento olímpico em concordância com a Carta Olímpica, a qual contém os princípios fundamentais adotados pelo COI. Elaboração própria, baseada em informação retirada de <https://www.olympic.org/>, a 15 de março de 2017.

a.2). M.A.R. Kayaks, Lda. e a Federação Internacional de Canoagem

*Estes desportos são a nossa paixão e vê-los crescer e alcançar novos destinos e gerações é a nossa inspiração.*¹³

Ainda no que se refere ao segmento da alta competição, revela-se pertinente avaliar a relação que a organização detém com a Federação Internacional de Canoagem¹⁴ [FIC].

Para caracterizar a relação entre estas duas instituições é importante destacar que, em 2015, a M.A.R. Kayaks, Lda. assinou uma parceria a longo prazo com a FIC. A parceria materializou-se no fornecimento de materiais necessários para a construção de barcos, em apoio financeiro e, sobretudo, *know how* a países em que a canoagem se encontra pouco desenvolvida. A M.A.R. Kayaks, Lda. destacou uma equipa de colaboradores para trabalhar, lado a lado, com os locais, de modo a que estes tivessem todos os meios técnicos e conhecimento para fabricar os seus próprios barcos. Construídos os caiaques, a organização espera o aumento do número de praticantes da modalidade.

a.3). M.A.R. Kayaks, Lda. e a Federação Portuguesa de Canoagem

*Sempre demos ajuda à seleção portuguesa, temos um sentido patriótico muito presente, temos ajudado os atletas e a federação no seu crescimento*¹⁵.

Segundo Manuel Alberto Ramos, é com o objetivo de “contribuir para que as coisas em Portugal se façam” e de “transmitirmos a imagem aos nossos atletas de que nós, portugueses, também podemos vencer como os outros” (Ribeiro, 2014, p.31), que a M.A.R. Kayaks, Lda. patrocina esta identidade. O patrocínio materializa-se na oferta de barcos, descontos e apoio logístico em provas. Em contrapartida, a federação

¹³Citação retirada de um dos textos disponíveis no *website* da organização: <http://www.nelo.eu/pt/>, a 15 de março de 2017.

¹⁴Entidade internacional responsável pela regulamentação da prática da canoagem e das suas modalidades em todo o mundo. Elaboração própria, baseada em informação retirada de <https://www.canoeicf.com/>, a 15 de março de 2017.

¹⁵Comunicação de Manuel Alberto Ramos, fundador e proprietário da M.A.R. Kayaks, Lda., em entrevista ao Diário Económico, a 29 de abril de 2014 (Ribeiro, 2014, p.31).

publicita a marca da empresa em todas as suas comunicações e é a sua co-organizadora nos eventos da empresa.¹⁶

a.4). M.A.R. Kayaks, Lda. e a Câmara Municipal de Vila do Conde

Politicamente corresponde a uma ideia de democracia participativa, levando a um maior envolvimento dos indivíduos, num esforço comum, com vista ao desenvolvimento (Baixinho, 2011, p.82).

Durante o período de análise é de destacar que a M.A.R. Kayaks, Lda. assinou uma parceria com a Câmara Municipal de Vila do Conde [CMVC].

Atletas de todo o mundo ficaram hospedados na cidade e a organização programou uma série de atividades lúdicas de forma a que estes conhecessem os seus principais pontos turísticos. Por sua vez, a CMVC apresentou-se recetiva e cooperante com a organização para a realização das atividades, tendo disponibilizado um grupo de funcionários para apoio na organização das atividades.

a.5). M.A.R. Kayaks, Lda. e o setor legislativo

*Foi esse modelo, o Moskito, que nos colocou no mapa (...) foi este barco que fez com que a federação internacional abolisse a regra da largura mínima.*¹⁷

Para participação nos Jogos Olímpicos, a construção e medidas dos barcos devem obedecer a diversas especificações legais (Federação Portuguesa de Canoagem [FPC], 2016).

Alguns barcos Nelo não foram aceites em competições, pois a qualidade de construção e dos materiais utilizados, concediam uma vantagem competitiva, significativamente, superior, ao atleta. Neste caso em concreto, a lei imposta teria o efeito imprevisto de minar iniciativas e retroceder o crescimento económico da empresa. Contudo, após anos de investigação; e, dentro das regras impostas pela federação, a M.A.R. Kayaks,

¹⁶Elaboração própria baseada em comunicação pessoal de Nuno Ramos, responsável pela I+D da M.A.R. Kayaks, Lda., a 20 de março de 2017).

¹⁷Comunicação de Nuno Ramos, responsável pela I+D da M.A.R. Kayaks, Lda., em entrevista à Up magazine-tap, a 01 de julho de 2016 (Serpa, 2016).

Lda. consegui contorná-las. Pela supremacia da inovação, a FIC viu-se obrigada a abolir essa regra, pelo que a M.A.R. Kayaks, Lda. detém agora barcos muito mais esguios, confortáveis e hidrodinâmicos.

b). Envolvente Económica

Desempenhando a M.A.R. Kayaks, Lda. a sua atividade a nível nacional e internacional, torna-se oportuno estudar a envolvente económica a nível mundial, europeu e nacional. Fatores como o Produto Interno Bruto [PIB], taxa de desemprego e rendimentos médios, que afetam diretamente o poder de compra dos consumidores e o consumo são abordados, nesta análise.

A caracterização do setor industrial e da indústria transformadora é, também, estudada, pois é o setor em que a M.A.R. Kayaks, Lda. detém a sua atividade.

b.1). Economia mundial

Desenvolvimentos políticos desconcertantes, como a eleição polémica de Donald Trump, nos Estados Unidos da América [EUA], e o referendo do Brexit¹⁸, no Reino Unido, sugerem que a economia mundial, debater-se-á com desafios acrescidos a curto prazo (World Trade Organization [WTO], 2016). Contudo, as provas cíclicas de 2017 provam o contrário (O'Neil, 2017).

O relatório de maio de 2017, do *Institute for Supply Management* [ISM], fornece previsões positivas para a economia norte-americana. No que concerne a negócios, as novas encomendas à indústria e o decréscimo dos inventários, sugerem que as empresas vão ter de produzir mais para satisfazer essas necessidades (ISM, 2017).

Para além dos EUA, é de destacar a conjuntura económica da China, que está a afastar-se das exportações e a voltar-se para o consumo doméstico (WTO, 2017).

¹⁸O termo “brexit” é uma fusão de “britain” e “exit”, que significa saída. O termo resume e expressa a saída do Reino Unido da União Europeia [UE] (Elaboração própria, baseada em informação retirada de <http://pt.euronews.com/2016/02/16/brexit-sabe-o-que-e-nos-explicamos-lhe-para-que-saiba-o-que-esta-em-jogo>, a 23 de março de 2017).

Adicionalmente, as 800 medidas aprovadas, em 2014, pelo Grupo dos 20 [G20]¹⁹ de forma a aumentar o PIB em 2,1%, até 2018 (G20, 2014), parecem estar a dar frutos, uma vez que este valor será ultrapassado este ano, prevendo-se um crescimento de 2,7% em 2017 e 2,8% em 2018 (WTO, 2017).

No que concerne ao comércio mundial, a diretora-geral do *International Monetary Fund* [IMF], numa nota publicada no *blogue IMF Direct*, refere que “os resultados do crescimento no segundo semestre do ano passado foram em geral sólidos” (Lagarde, 2017), sendo que o comércio mundial vai voltar a expandir-se, prevendo-se que cresça entre 1,8% e 3,6% este ano e entre 2,1% e 4,0% no que se segue (WTO, 2017).

A diretora-geral, escreve que o recente fortalecimento da atividade económica sugere que a economia mundial pode ter saído do “estado de uma convalescença plurianual” (Lagarde, 2017) e que “o crescente otimismo” sobre a economia mundial registou um “ponto de viragem” com os indicadores da produção industrial e do comércio internacional em trajetória ascendente (Lagarde, 2017).

b.2). Economia europeia

A União Europeia [UE] estima que a recuperação económica na Europa continuará este ano e no próximo, não descurando qualquer estado membro (UE, 2017).

Segundo o comunicado de imprensa, apresentado por Bruxelas, no início deste ano, é de destacar o aumento do PIB na área do euro durante 15 trimestres consecutivos, a manutenção, moderada, do aumento do investimento, a subida robusta do emprego e a, consequente, queda contínua do desemprego (UE, 2017).

¹⁹Criado em 1999, “G20” é a abreviatura para “Grupo dos 20”, um grupo formado pelos ministros de finanças, governadores e presidentes dos bancos centrais das 19 maiores economias do mundo, quer desenvolvidas, quer emergentes, e a UE. O G20 estuda, analisa e promove a discussão no que concerne a questões políticas relacionadas com a promoção da estabilidade financeira internacional e encaminha as questões que estão além das responsabilidades individuais de qualquer organização. Foi a partir de 2008, após a reunião em Washington, e diante a crise económica mundial que o G20 foi institucionalmente intitulado como “o novo conselho internacional permanente de cooperação económica”. Elaboração própria, baseada em informação retirada de https://www.g20.org/Webs/G20/EN/G20/g20_node.html, a 23 de março e 2017).

De acordo com a fonte, estima-se, ainda, a diminuição do défice público: de 1,7% em 2016 para 1,4% em 2017 e 2018; e, a diminuição do rácio dívida/PIB, de 91,5% em 2016 para 90,4 % em 2017 e 89,2% em 2018.

b.3). Economia portuguesa

Segundo o documento “Projeções para a economia portuguesa: 2017-2019”, divulgadas pelo Banco de Portugal [BP], é de salientar que após um aumento de 1,4% no ano de 2016, a economia portuguesa deverá seguir a linha da zona euro, pelo que se estima que o PIB aumentará 1,8% em 2017, 1,7% em 2018 e 1,6% em 2019 (BP, 2017).

De acordo com o “Inquérito ao emprego”, a taxa de desemprego de fevereiro de 2017 situou-se em 9,9%. Este valor apresenta-se como o mais baixo desde fevereiro de 2009, quando Portugal apresentava uma taxa de desemprego de 9,7% (INE, 2017a).

Relativamente às remunerações médias, é de destacar que a 29 de dezembro de 2016, com o compromisso de “aumentar o rendimento disponível das famílias para relançar a economia” e de “definir uma política de rendimentos numa perspetiva de trabalho digno; e, em particular, garantir a revalorização da Retribuição Mínima Mensal Garantida [RMMG], garantindo aos trabalhadores uma valorização progressiva do seu trabalho, conciliando o objetivo de reforço da coesão social com o da sustentabilidade da política salarial” (Diário República Eletrónico [DRE], 2016, p.1) é aprovado o decreto-lei n.º 86-B/2016, o qual instituiu um aumento de 5% no Salário Mínimo Nacional [SMN], pelo que a partir de janeiro de 2017 assistiu-se a um aumento de 530 para 557 euros. Adicionalmente, o mesmo decreto prevê a subsistência da atribuição de bolsas para trabalhadores em situação de pobreza (DRE, 2016).

O consumo privado, assinalado como o “motor da recuperação” (UE, 2017), está “robusto”, aproveitando o aumento da confiança dos portugueses (a qual apresenta o valor mais elevado desde 1997) e o efeito da subida do SMN (INE, 2017b).

Por sua vez, as exportações estão a conquistar quota de mercado internacional, sendo o seu comportamento um dos aspetos mais apontados para o processo de ajustamento da economia (BP, 2017).

De acordo com o “Índice de volume de negócios, emprego, remunerações e horas trabalhadas na indústria”, os índices relativos aos mercados externo e nacional passaram de aumentos de 9,2% e de 3,8%, respetivamente, em dezembro, para 19,4% e 9,0% em janeiro (INE, 2017c).

c). Envolvente Sociocultural

Pela suscetibilidade destas variáveis criarem novas necessidades sociais (Hoogendoorn & Hartog, 2011) faz sentido conhecer tendências e hábitos que a sociedade contemporânea está a adotar.

c.1). Valorização do lazer e do hedonismo

É evidente que o culto do consumo, do tempo livre e do prazer se constituem como características definidoras do quadro social contemporâneo (Bétran, 1995, citado por Mota, 2001, p. 124).

A sociedade contemporânea organiza-se, cada vez mais, em torno do tempo de lazer, pelo que emerge uma cultura de prazer, assente na satisfação das necessidades imediatas e na realização pessoal (Pereira, 2004; Garcia, 2005).

O tempo de trabalho, considerado crucial ao longo dos tempos, começa a ser valorizado a par com outros fatores, face à ocorrência de novos tempos sociais, como o do consumo; e, especialmente, o de consumo de lazer e turismo (Guimarães, 2013).

Contudo, o fenómeno do lazer e das suas práticas parece não oferecer contestação, pois não se constitui um privilégio duma minoria. Pelo contrário, o lazer é assumido por toda a sociedade, sendo o hedonismo um dos suportes da cultura hodierna (Mota, 2001).

c.2). Importância atribuída à atividade física e prática do desporto como afirmação de determinado lifestyle

O desporto apesar de ser um fenómeno típico e distinto da nossa sociedade, encobre na sua aparente simplicidade uma enorme complexidade social e cultural (Lourenço, 2005, p.3).

“O desporto e a atividade física são atualmente parte integral da vida social” (Mota, 2001, p.124), tendo sido associado àquilo que é condizente aos aspetos mais elevados do nível de qualidade de vida do sujeito, isto é, o seu bem-estar (Mota, 2000).

A importância conferida ao desporto, e à atividade física em geral, é comprovada pela crescente procura por profissionais de saúde na área da motricidade humana, pelo aumento da oferta de formação, universidades e politécnicos na área das ciências do desporto, a par das melhores tendências nacionais. É de destacar a implementação do Programa de Saúde Prioritário de Promoção da Atividade Física [PSPPAF], para o período 2016-2019, de forma a dar resposta às orientações firmadas na Estratégia Nacional para a Promoção da Atividade Física, Saúde e Bem-Estar [ENPAF] em sintonia com o Plano Nacional de Saúde [PNS] (Silva, Graça, Mata, Arriaga & Silva, 2016)]; europeias, através das “Orientações Europeias para a Atividade Física [OEAF]” (Instituto do Desporto de Portugal, 2009) e internacionais (Teixeira, 2016), nomeadamente da Organização Mundial da Saúde [OMC] (Silva *et al.*, 2016).

Contudo, a atividade física e desportiva não pode deixar de ser entendida como uma manifestação das aspirações e valores individuais, mas particularmente dos sociais, pelo que a sua prática acarreta um conjunto de conotações adicionais para além da mera prática por razões de saúde ou bem-estar (Mota, 2001). Santos & Simões (2012, p.183) defendem que o termo “qualidade de vida” é um tema “subjetivo, complexo e multidimensional”.

Dito isto, o lazer e a própria atividade física passam, também, a constituir-se como um novo mercado, por sinal bastante lucrativo (Roberts, 1994, citado por Mota, 2001).

c.3). Turismo: a sua crescente evolução como consequência de uma sociedade hedonista

O turismo é considerado o setor económico mais importante da atualidade (Marques 2005, citado por Mota, 2006, p.27). No caso português, o turismo pesa 10% do PIB (Ferreira, 2017, s/p)²⁰.

Pela expressiva participação no PIB mundial, pela capacidade de geração de emprego e renda o turismo, enquanto atividade socioeconómica, tem vindo a ganhar destaque. No entanto, mais importante, e fator de interesse, são as estimativas de crescimento do setor para as próximas décadas (Cacho & Azevedo, 2010).

Adotando um olhar restrito; e, apenas, a nível nacional é de salientar que, de acordo com o *ranking* do World Economic Forum [WEF] (2017) Portugal sobe um lugar e surge a nível mundial como o 14º país mais competitivo no setor turístico.

Apesar da área metropolitana de Lisboa continuar a ser a cidade de eleição dos turistas, é de salientar a crescida acentuada da cidade do Porto (INE, 2017d). O Porto foi eleito, pela terceira vez, o melhor destino europeu, segundo a "European best destinations 2017", a qual apontou que "nunca a votação foi tão unânime entre os turistas de todo o mundo" (European best destinations 2017, 2017).

A preocupação pelo desenvolvimento do turismo em Portugal é comprovada pelo documento "Turismo 2020". De acordo com o documento, Portugal dispõe, desde 2007, de um Plano Estratégico Nacional do Turismo [PENT], tendo sido desenvolvido para o horizonte temporal 2006-2015 (Turismo de Portugal, 2017).

Quanto ao seu futuro, a Organização Mundial do Turismo [OMT] prevê que em 2020 se atinjam os 18.3 milhões de entradas de turistas estrangeiros em Portugal, sendo os principais países emissores a Alemanha, a Espanha, a França, a Holanda e o Reino Unido (Daniel, 2010).

²⁰Legenda: s/d – sem data. Artigo de jornal eletrónico sem numeração de páginas.

c.4.). Novas tendências do turismo *Ao desenvolvimento de uma procura inicialmente pautada pelo produto “sol e praia”, sucede uma nova realidade, paradigma das alterações de mentalidades, comportamentos e estilos de vida emergentes nas sociedades atuais* (Rodrigues, 2002, p.1).

c.4.1). Turismo de nicho

O turismo vive uma fase de profunda transformação (Carvalho & Lourenço, 2009), seguindo as tendências dos paradigmas socioeconómicos contemporâneos: “o consumo fordista massificado (...) é substituído ou mitigado por um consumo identitário, possível devido ao ajustamento da produção, mas expressão da atribuição de um valor simbólico ao objeto e de opção ao consumidor” (Santos, 2011, p.84, citado por Santos, 2014). O mesmo é dizer que ao turismo de massas justapõe-se o turismo de nicho, alternativo e orientado para públicos segmentados e com elevado nível de personalização (Novelli, 2005, citado por Simões & Ferreira, 2009), sendo que a emergência de novos consumos resulta de uma diversificada procura, por parte de um novo turista (Santos, 2014) e no aparecimento de uma multiplicidade de produtos turísticos (Cale, 2012).

c.4.1.1). Turismo de prática desportiva

O turismo e o desporto foram-se desenvolvendo ao longo dos tempos de forma sistémica, com sinergias e áreas de sobreposição (Catarino, 2011, p.13).

Ao objetivo de conhecer novos lugares e de conseguir oportunidades de descanso, acrescenta-se, agora, como principal motivação dos viajantes a incessante procura por novas vivências (Carvalho *et al.*, 2009). O objetivo é, também, viver nos limites o contexto da viagem e retirar desta a maior quantidade e qualidade de várias experiências, pelo que “o turismo tende a ser cada vez menos passivo e contemplativo para valorizar a componente ativa” (Silva & Almeida, 2011, p.16).

É neste contexto de mutação, que surge um novo segmento de mercado: o Turismo de Prática Desportiva (TPD), seja enquanto motivação principal da viagem ou como complemento de outras motivações turísticas (Carvalho *et al.*, 2009).

A importância da diferenciação entre o mero turista e o turista de prática desportiva traduz-se na constatação de que existem diferentes tipos de clientes, mesmo no seio de um segmento de mercado tão específico como o turismo. Esta separação resulta em

diferentes implicações na estratégia de marketing e de desenvolvimento económico (Carvalho *et al.*, 2009). Exemplo ilustrativo é a emancipação de Atividades Físicas de Aventura na Natureza [AFAN] como um novo produto turístico, assumindo a denominação de “turismo ativo” ou “turismo natureza” (Mota, 2006).

c.4.1.2). Turismo de natureza: as atividades de natureza *hard* como fator diferenciador

A oportunidade consiste em aproveitar os recursos naturais disponíveis (...) para desenvolver experiências gratificantes, que façam do visitante um protagonista ativo e não um mero observador (Turismo Hotelería y Recreación, S.A.[THR], 2006, p.18).

As viagens motivadas pelo desejo de fruir, contemplar e interagir com a natureza têm aumentado na Europa a um ritmo médio anual de cerca de 7% nos últimos anos, e todas as previsões indicam que esta taxa será incrementada no futuro (THR, 2006).

Segundo um estudo da THR, a pedido do Turismo de Portugal (2006), é de destacar que no seio do segmento de mercado “turismo de natureza” distingue-se dois tipos de produto: as atividades de natureza *soft* das atividades de natureza *hard*. As primeiras incluem as experiências que se baseiam na prática de atividades ao ar livre de baixa intensidade, englobando passeios, excursões, percursos pedestres, observação de faunas, representando cerca de 80% do total de viagens de natureza. Por sua vez, as atividades de natureza *hard*, isto é, as que se relacionam com a prática de desportos na natureza: *rafting*, *kayaking*, *hiking*, *climbing*; e/ou de atividades que requerem um elevado grau de concentração ou de conhecimento representam os restantes 20%.

Inserindo-se o produto comercializado pela M.A.R Kayaks, Lda. no segmento de mercado das atividades *hard*, a análise incidirá, exclusivamente, neste segmento.

Dito isto, é de salientar que, segundo o estudo, apesar das atividades de natureza *hard* serem aquelas que menor peso apresentam nas atividades de natureza, a verdade é que, devido ao grau de especialização do produto, é nelas que o turista mais despende: “o gasto médio está diretamente relacionado com o grau de especialização ou de intensidade na prática das atividades, os equipamentos e serviços requisitados” (THR, 2006, p.11), pelo que apesar de não serem as mais comercializadas, são as mais lucrativas.

De destacar que a preocupação em responder às necessidades deste segmento não é recente. Com o objetivo de promover a sustentabilidade a longo prazo do turismo de natureza, e de forma a contribuir para o desenvolvimento económico local e regional (DRE, 2015), a 25 de agosto de 1998 é criado o Programa Nacional de Turismo de Natureza [PNTN] no entanto, aplicado, apenas, à Rede Nacional de Áreas Protegidas [RNAP] (DRE, 1998).

Relativamente à reputação de Portugal no que concerne ao turismo de natureza é de salientar que, segundo um inquérito realizado aos consumidores com experiência de viagens ao estrangeiro, nos seis principais mercados emissores da Europa, “existe uma perceção positiva de Portugal como destino para turismo de natureza” (THR, 2006, p.26).

c.5). Aumento da prática da canoagem

Segundo o “Plano de atividades 2017”, da FPC, a canoagem portuguesa viveu, no último ciclo, um clima de tranquilidade e estabilidade. A canoagem portuguesa teve uma situação financeira estável, com uma gestão de recursos equilibrada e responsável, permitindo o crescimento sustentado da modalidade. Segundo o referido documento, a canoagem portuguesa aumentou o seu número de praticantes, pelo que se situa nos 3.000 atletas federados.

A canoagem portuguesa foi, também, uma modalidade de referência no desporto escolar, prevendo-se, para o próximo ciclo, a consolidação da modalidade, através do envolvimento e diálogo constante com todos os agentes envolvidos.

Com o objetivo de cumprir o seu primeiro objetivo estratégico: aumentar o número de praticantes, visando a massificação do desporto (FPC, 2017), a FPC apresenta, para o “Ciclo olímpico 2017-2020”, um conjunto bem estruturado de medidas operacionais.

d). Envolverte Tecnológica

Nesta envolvente torna-se importante conhecer o impacto da evolução tecnológica no setor industrial, avaliando a atualidade das metodologias e ferramentas de suporte à gestão do processo de inovação e desenvolvimento do produto, materiais utilizados e as consequências da evolução tecnológica nas atividades de marketing.

d.1). Metodologias e ferramentas de apoio à gestão do processo de inovação e desenvolvimento do produto

Através do desenvolvimento de novos produtos a organização adapta-se, diversificasse, rejuvenesce-se ou reinventa-se adequando-se às condições atuais da tecnologia e do mercado (Fontes, 2011, p.1).

Com a incessante redução do ciclo de vida dos produtos (Fontes, 2011), as empresas industriais têm desenvolvido uma consciência inclinada para a inovação e diferenciação dos seus produtos (Fontes, 2011), assim como na redução do seu tempo de lançamento (Nitsche, Gonçalves, Gomes & Filho, 2003). O impasse temporal é ultrapassado através da utilização de ferramentas e métodos de gestão que suportam o desenvolvimento e inovação de novos produtos (Nitsche *et al.*, 2003). Segundo Nitsche *et al.* (2003) algumas das ferramentas mais importantes e difundidas são os sistemas *computer aided design*²¹ [CAD], *computer aided engineering*²² [CAE] e *computer aided manufacturing*²³ [CAM]. Estes sistemas possibilitam o desenvolvimento de produtos de forma estruturada, abrangendo todas as etapas: projeto, engenharia e manufatura, auxiliados por computador (Nitsche *et al.*, 2003). Adicionalmente, visam reduzir os custos associados e contribuir para o aumento da qualidade dos produtos, pela redução de erros de manufatura (Fontes, 2011).

²¹Utilização de sistemas de computador de forma a auxiliar a criação, modificação e otimização de projetos, pelo que os programas CAD modernos podem oferecer melhorias significativas, como o aumento na produtividade do engenheiro, aumento de qualidade nos projetos, melhoria nas comunicações através da documentação, criação de uma base de dados para manufatura (Figueira, R., 2003. *CAD/CAE/CAM/CIM*. Projeto de licenciatura, apresentado ao departamento de Informática do Instituto Superior de Engenharia do Porto [ISEP], do Instituto Politécnico do Porto [IPP].

²²*Software* para controlar ferramentas de máquinas e equipamento relacionado ao processo de fabricação. Cria um processo mais rápido de produção, componentes e ferramentas com dimensões mais precisas e consistência material (Figueira, *et al.*, 2003).

²³Tecnologia que concede suporte à engenharia auxiliando-a no desenvolvimento de projetos, por meio de análises estáticas, dinâmicas, térmicas, magnéticas de fluídos, acústicas, de impacto e simulações, (Figueira, R., *et al.*, 2003).

d.2). Tendências da indústria transformadora: compósitos de materiais poliméricos

A Comissão Europeia [CE] identificou os materiais como uma das cinco áreas-chave para o crescimento sustentado industrial (Estratégia Nacional de investigação para uma Especialização Inteligente [ENEI], 2014, p.2).

A utilização de materiais compósitos reforçados²⁴ (...) tem aumentado nos últimos anos em comparação com os materiais tradicionais (Ventura, 2009, p.15). Apesar de existirem em várias formas, o grupo mais importante de compósitos, em termos de desempenho, e o mais aplicado no setor industrial, tem sido o de matriz polimérica com um reforço de fibras e resinas²⁵ (Ventura, 2009, Santos, 2006). Segundo Santos (2006, p.2) “os polímeros têm demonstrado um alto grau de confiabilidade e muitas vantagens sobre os materiais convencionais.²⁶” Para além de maior flexibilidade de projeto e economia na produção (Santos, 2006), acrescenta-se a notável rigidez, a elevada resistência à corrosão e condutividade térmica, boa fluidez e estabilidade estrutural (Ventura, 2009).

Apesar do seu notável desenvolvimento²⁷, Gorni (2003) chama a atenção para o facto de estes serem empregues desde a antiguidade. Contudo, segundo o autor, eram,

²⁴“Um material compósito é (...) constituído por dois ou mais materiais com propriedades distintas, combinados de forma a poder obter-se as propriedades finais desejadas” (Duro, A., 2013, p.6. *Desenvolvimento e caracterização de compósitos reforçados com fibras de linho e sisal*. Dissertação de mestrado apresentada à Universidade do Minho [UM]). A mistura pode apresentar novas características físicas, químicas ou biológicas (Pereira, A., Santos, A., & Kubota, L. (2002). Tendências em modificação de elétrodos amperométricos para aplicações. *Quim. nova*, 25 (6), 1012-1021).

²⁵“Um reforço fibroso é normalmente responsável pelas suas propriedades mecânicas e uma matriz por manter as fibras nas direções desejadas, garantir a transmissão e repartição dos esforços por elas, pela forma final das peças e a proteção a agressões externas: absorção de água, abrasão, ataques químicos, impacto, etc.” (Duro, *et al.*, 2013, p.6).

²⁶“Um material polimérico pode ser considerado como constituído por muitas partes, unidas ou ligadas quimicamente entre si, de modo a formar um sólido. Este grupo de materiais encontra-se dividido em dois, dependendo, a sua classificação do modo como estão ligados quimicamente e estruturalmente: estes podem ser termoplásticos ou termoendurecíveis” (Ventura, 2009, p.14).

²⁷É de salientar o contributo do desenvolvimento de áreas científicas complementares, como a nanociência e a nanotecnologia, para o desenvolvimento de novos e melhorados produtos. A este respeito, Borschiver, Guimarães, Santos, Silva e Brum (2005, p.245) afirmam: “Na área dos materiais, o potencial da nanotecnologia é imenso. Novos materiais poliméricos nanoestruturados estão a ser desenvolvidos, com propriedades superiores aos já existentes. Além disso, a própria forma de produção destes materiais tenderá a sofrer transformações profundas (...), pelo que as indústrias de materiais poliméricos movimentam bilhões de dólares por ano e representam um dos setores mais importantes da economia global” (Borschiver, S., Guimarães, M., Santos, T., Silva, F., & Brum, P. (2005). Patenteamento em nanotecnologia: estudo do setor de materiais poliméricos nanoestruturados. *Polímeros: ciência e tecnologia*, 15 (4), 245-248).

apenas, utilizados materiais poliméricos naturais, uma vez que a sua síntese artificial é um processo que requer tecnologia sofisticada.

d.3). Impacto do desenvolvimento tecnológico nas atividades de marketing

Não seria fantasioso dizer que a internet transformou as empresas do mesmo modo, se não mais, que as empresas transformaram a internet (Castells, 2003, p.49, citado por Haussan, Steffen & Fernandes, 2015).

d.3.1). Produto

Acredita-se que se esteja num processo de transição em que convivem a forma tradicional do processo de desenvolvimento de produtos e o uso de novas tecnologias para aprimorá-lo (Costa, 2013, p.269).

Consumidores outrora passivos aderem ao processo de criação, impulsionados pela facilidade de acesso às ferramentas que permitem a colaboração e a co-criação (Tapscott & Williams, 2007): *wikis, blogs, foruns, chats, instant messengers* (Vargo & Lusch, 2004).

Para Castells (2001) e Costa (2013) estas tecnologias e a participação ativa dos consumidores apresentam um ambiente propício para a inovação. Na fase de geração de ideias, o cliente, considerado um recurso, apresenta a função de fonte de ideias; enquanto que na fase de *design* e desenvolvimento, o cliente passa a co-criador, uma vez que é envolvido na validação e escolha das características e especificações do produto (Huertas, Varela & Strehlau, 2012). Adicionalmente, a integração do consumidor estreita o tempo entre a geração de ideias e o lançamento dos produtos, tornando-os mais ajustados ao mercado (Prandelli, 2006, citado por Huertas, 2012), diminuindo os riscos associados à sua aceitação e evitando longos e custosos estudos de mercado (Haussan *et al.*, 2015).

d.3.2). Preço

Hoje são os mercados e não as empresas que ditam os preços finais de produtos e serviços (Marques, 2014, p.53).

Produtos customizados devem implicar preços customizados (Marques, 2014, p.53), isto porque consumidores que procuram produtos deste cariz estão dispostos a pagar um preço mais elevado (preço *premium*) para obter um produto que se adequa melhor às suas necessidades (Padilha, 2012). Também as compras *online* possibilitam

a individualização dos preços, sendo em muitos casos os próprios consumidores quem os propõem ou, até mesmo, os determinam, como é o caso dos leilões (Marques, 2014).

d.3.3). Distribuição

Esse novo tipo de consumo (...) junto com a internet (...) chamado comércio eletrônico, revelou uma transformação gradual entre sociedades, comunidades virtuais e principalmente nas empresas (Haussan et al., 2015).

A internet é, atualmente, indispensável nos negócios dos mais diversos níveis. Através dela surgiu o comércio eletrônico (Tezza, Bornia, Hedler & Gonçalves, 2008). Contudo, o impacto do *e-commerce* na economia vai mais além da simples transação eletrônica de bens e serviços (Ramos, Antunes, Valle & Kischinevshky, 2015).

No âmbito logístico, a cadeia de distribuição (*supply chain*) foi modificada e as relações comerciais foram dinamizadas por estreitar as relações entre clientes e fornecedores, eliminando intermediários tradicionais e inserindo novos intermediários (Tezza et al., 2008).

d.3.3.4). Comunicação

O processo comunicacional (...) hoje caracteriza-se pela existência de interações a todo o momento, com instituições, indivíduos e grupos que estejam em espaço e tempo distintos, ou simultaneamente (Barros, 2010, p.3).

A alteração no processo comunicacional é conseguida pela adesão às Tecnologias de Informação e Comunicação [TIC] digitais²⁸ (Haussan, et al., 2015; Barros, 2010), que contribuem para a interação instantânea entre usuários (Souza & Azevedo, 2009). É neste contexto que os autores defendem que a presença, cada vez mais, constante de diálogos integrados, participações e ações interativas entre emissor e recetor demonstram uma tendência dos novos meios de comunicação se tornarem “mídias de relacionamento” (Souza et al., 2009, p.4). No entanto, não significa que todas as comunicações na internet sejam participativas e interativas. A rede permite a

²⁸“Tecnologias e práticas *online* usadas por pessoas ou empresas para disseminar conteúdo, provocando a partilha de opiniões, ideias, experiências e perspectivas. Os seus diversos formatos, atualmente podem englobar textos, imagens, áudio e vídeo” (Sousa, L., & Azevedo, L. 2010, p.4. *O uso de mídias sociais nas empresas: adequação para cultura, identidade e públicos*. Intercom – sociedade brasileira de estudos interdisciplinares da comunicação, IX congresso de ciências da comunicação na região Norte, realizado de 27 a 29 de maio de 2010, em Rio Branco, Brasil).

ambivalência de um diálogo através de *chat* (um para um), como um diálogo de um para muitos ou de muitos para muitos (Cardoso, 2007).

e). Envolvente Ecológica

A análise do contexto ecológico pode incidir sobre as tendências empresariais no que respeita à importância conferida ao ambiente; impacto ambiental que os materiais possam causar; nos recursos naturais disponíveis para a prática do desporto e nas condições climáticas, que podem potenciar ou regredir a prática mais (ou menos) frequente.

e.1). Responsabilidade ambiental como variável estratégica

No campo empresarial (...) foi-se acentuando os vínculos positivos entre preservação ambiental, crescimento económico e atividade empresarial (Souza, 2002, p.2).

As empresas industriais que procuram manter-se competitivas percebem que, diante das questões ambientais, são exigidas novas posturas, na forma de operar nos seus negócios (Sanches, 2000). No entanto, a conscientização ambiental empresarial é entendida à luz de diversos estágios evolutivos, que traduzem a maturidade de determinada organização para com as questões ecológicas (Jabbour & Santos, 2006). O estágio mais descomprometido denomina-se de especialização funcional. Neste estágio, a gestão do ambiente não é encarada como uma variável estratégica e competitiva (Jabbour *et. al.*, 2006). Segundo os autores, as atividades de cariz socialmente responsável só ocorrem pois a sua institucionalização é a forma mais adequada de evitar a geração de problemas ecológicos que possam prejudicar a consecução da estratégia empresarial vigente. A materialização desta preocupação é reativa (Donaire, 1994, citado por Jabbour *et. al.*, 2006) e a determinação de uma área funcional integra pontualmente questões deste tipo (Corazza, 2003). Num estágio mais avançado, encontra-se a integração interna. Contudo; e, de acordo, com Seiffert & Loch (2005) o desempenho ecológico da empresa não é ainda encarado como fator estratégico. Apenas na integração externa ou estratégica é que as atividades de gestão ambiental são integradas à estratégia empresarial, focadas na exploração de oportunidades identificadas no ambiente competitivo da empresa (Rosen, 2001).

e.2). Impacto ambiental

Materiais e matérias-primas (...) têm impactos importantes na inovação de produtos, nos processos industriais e na redução de efeitos nocivos no ambiente, extensíveis a muitas e diversificadas indústrias (ENEI, 2014, p.2).

Devido à crescente preocupação com o meio ambiente assiste-se a novas investigações direcionadas à utilização de materiais sustentáveis (Andrade, Faria, Florentino, Mulinari, 2014). Exemplo ilustrativo é a substituição do reforço dos polímeros com recurso a materiais sintéticos pelas fibras naturais (Arrakhiz, Achaby, Malha, Bensalah, Fassifehri, Bouhfid, Benmoussa & Qaiss, 2013). Estudos como os de Franco (2009) comprovam os benefícios adicionais às características funcionais do produto, minimizando os impactos ambientais que os compósitos possam acarretar.

e.3). Recursos naturais: o mar como cluster

O mar encerra um enorme potencial no seu cluster, englobando todas as atividades náuticas de recreio, desporto ou lazer, o turismo náutico, atividades de saúde que envolvam o mar, e todas as atividades que dele advêm (Neves, 2016, p.11).

Exemplo ilustrativo do potencial do mar é a importância atribuída pela UE a este recurso. A CE estabeleceu a estratégia “Crescimento azul”, com o objetivo de “apoiar a longo prazo o crescimento sustentável no conjunto dos setores marinho e marítimo, reconhecendo a importância dos mares e oceanos enquanto motores da economia europeia com grande potencial para a inovação e o crescimento” (CE, 2017).

Segundo a CE (2017), “a «economia azul» representa 5,4 milhões de postos de trabalho e um valor acrescentado bruto de quase 500 mil milhões de euros por ano. Mesmo assim, num certo número de domínios evidenciados na estratégia, ainda existe margem para mais crescimento”.

No que concerne a Portugal em termos de estratégia de *branding* é vantajosa a afirmação do país como nação oceânica europeia (Neves, 2016). Portugal encontra-se localizado em plena costa Atlântica, com 2.800 km de extensão (Mares, 2015), na confluência de três continentes (Neves, 2016), próximo do cruzamento de importantes rotas marítimas e distante de áreas politicamente instáveis e inseguras (Sociedade de Avaliação Estratégica e Risco, Lda. [SAER], 2009). Consequência de uma história

marítima, notoriamente, marcante, é inegável as associações ao mar como imagem de marca do país.

O mar apresenta-se, assim, como um desafio promissor, aquele onde se encontram oportunidades importantes de criação de valor [SAER, 2009]. De forma mais objetiva, o mar acarreta em si mesmo um enorme potencial de exploração económica nas atividades já estabelecidas dele dependente, como é o caso do turismo costeiro e náutico²⁹ (Direção Geral de Política do Mar [DGPM], 2012). A este respeito é, igualmente, importante destacar a interconexão com a prática desportiva. Neves (2016, p.6) afirma sobre este assunto que “a relação entre o turismo náutico e os desportos náuticos é muito forte, enquadrando-se muitas atividades ou práticas tanto no âmbito turístico como desportivo”. É, também, de salientar a notoriedade no panorama internacional, que o mercado náutico Português tem vindo a conquistar, devido, principalmente, à mediatização de praias privilegiadas (como é o acaso da Ericeira, considerada a segunda reserva mundial do *surf*) e à popularidade da realização de provas oficiais internacionais ocorridas em águas portuguesas, sendo o “Rip Curl Pro Portugal” um excelente exemplo ilustrativo (Neves, 2016).

e.4). Condições climáticas

Um fator importante para a prática de um desporto náutico (...) são as condições atmosféricas (Coreia, 2016, p.21).

Quando “visto como um bem ou prestação de um serviço, transforma-se num recurso passível de ser avaliado” (Machate, 2010, p. 139), na medida em que “a concretização de determinadas atividades associadas ao recreio depende muito das condições climáticas e meteorológicas” (Machate, 2010, p.143).

²⁹Segundo o PENT (2013-2015), o turismo náutico detém como motivação base o desfrutar de uma viagem ativa em contacto com a água, com a possibilidade de realizar todo o tipo de atividades náuticas, em lazer ou em competição. Rodríguez (2004) apresenta vários exemplos de desportos que podem ser praticados no mar, rios e estuários, lagos naturais ou artificiais (albufeiras) e que, por essa razão, podem ser considerados desportos náuticos: vela de cruzeiro; vela ligeira; *windsurf*; *kitesurf*; *surf*; *bodyboard*; *rafting*; remo; canoagem; *kayaking*; esqui aquático, motonáutica; pesca desportiva; caça submarina e mergulho (Rodríguez, B. (2004). El desarrollo del turismo náutico en Galicia. *Cuadernos de turismo*, 13, 145-163) .

Quanto a Portugal, além dos excelentes recursos naturais de que dispõe, possui, também, condições de clima muito favoráveis para a prática de atividades náuticas ao longo de todo o ano (Mares, 2015, p.20).

POLÍTICA	Relação de mais valia e cooperação: a) Comités Olímpicos (nacional e internacional); b) FIC; c) FPC; d) CMVC.
ECONÓMICA	A nível mundial: a) Expansão do comércio mundial (crescimento de 1,8% e 3,6%, até ao final de 2017; e, 2,1% e 4,0% para 2018); b) Novas encomendas à indústria e decréscimo dos inventários nos EUA; c) China aposta no consumo privado e decréscimo das exportações. A nível europeu: a) Diminuição do défice público: de 1,7% em 2016 para 1,4% em 2017 e 2018; b) Diminuição do rácio dívida/PIB: de 91,5% em 2016 para 90,4% em 2017 e 89,2% em 2018. A nível nacional: a) Aumento do PIB: 1,6% em 2016, previsão de aumento de 1,8% em 2017, 1,7% em 2018 e 1,6% em 2019; b) Aumento da taxa de emprego: de 1,6% em 2017 e cerca de 1% em 2018 e 2019; c) Em fevereiro de 2017, a taxa de desemprego registou o valor mais baixo (9,9%) desde fevereiro 2009; c) Aprovação do decreto-lei 86-B/2016, que insitiu o aumento do salário mínimo nacional em 5% e a subsistência da atribuição de bolsas para trabalhadores em risco de pobreza; d) Os índices de confiança e do consumo privado apresentam valores elevados; e) Aumento da taxa de exportações, tendo o turismo um papel crucial nos produtos de consumo; f) Aumento do volume de negócios na indústria (com destino ao mercado interno: de 3,8% a 12/2016, para 9,0% a 01/2017; externo: de 9,2% para 19,4%; g) O saldo das expectativas de emprego na indústria transformadora registou um aumento entre janeiro e março.
SOCIOCULTURAL	Novas tendências e hábitos que a sociedade contemporânea está a adotar: a) Valorização do lazer e do hedonismo; b) Fusão do desporto/atividade física com as atividades turísticas e de lazer; c) Aumento do turismo e novas tendências: turismo de nicho (e.g. turismo de prática desportiva e turismo de natureza); d) Aumento da prática da canoagem: em Portugal, o número de atletas federados encontra-se nos 3.000; e) Aumento da promoção e dos incentivos à sua prática, nomeadamente no desporto escolar.
TECNOLÓGICA	Consciência fortemente inclinada para a inovação e diferenciação de produtos: a) Difusão de ferramentas de projeto, engenharia e manufatura de produtos: CAM, CAE e CAD; b) Utilização de materiais compósitos reforçados, por uma variedade de fibras e resinas; c) Uso de materiais poliméricos naturais ao invés de materiais poliméricos tradicionais. TIC impulsionam a colaboração tecnológica social: a) Produto - ferramentas de comunicação de marketing digital permitem o consumidor participar nas diversas fases de desenvolvimento, criação e inovação do produto: como fornecedor de ideias, através de fóruns e grupos de discussão ou como co-criador, pela opção de sistemas virtuais que convidam o cliente a escolher as características que o produto deve conter; b) Preço – diferentes preços surgem, devido ao grau de personalização do produto; c) Distribuição - surgem novos modelos de negócios (<i>e-commerce</i>), negócios complementares e/ou presença na internet; d) Comunicação - alteração no modelo comunicacional: a comunicação não é mais unidirecional ou até mesmo bidirecional (retroalimentação), mas sim participativa, interativa, entre a empresa e os múltiplos <i>stakeholders</i> , entre os <i>stakeholders</i> e a empresa e entre eles.
ECOLÓGICA	Preservação ambiental como ativo estratégico: a) “Ecologia” é incorporada na estratégia empresarial, podendo adotar um de três estágios: “integração funcional”, “interna” ou “externa / estratégica”. Recursos naturais: o mar apresenta um enorme potencial económico. - A nível europeu: a) CE estabeleceu a estratégia “Crescimento azul”, com o objetivo de apoiar a longo prazo o crescimento sustentável no conjunto dos setores marinho e marítimo, reconhecendo a importância dos mares e oceanos enquanto motores da economia europeia com grande potencial para a inovação e crescimento. A nível nacional: a) Localização geográfica e condições favoráveis: “Portugal é um país marítimo por excelência, com tradição náutica e com um vasto litoral, com ótimas condições para a prática de desportos náuticos”; b) Crescente notoriedade e mediatismo internacional das praias portuguesas para a prática de desportos náuticos; c) Imagem de destino náutico a beneficiar da visibilidade de alguns eventos internacionais. Condições climáticas: a) Condições climáticas propiciam a prática de desportos náuticos e atividades recreativas. Impacto ambiental dos materiais utilizados: a) Substituição de materiais sintéticos por materiais naturais (menos nocivos para o ambiente), para o reforço da matriz polimérica.

Tabela 1 – Tabela síntese da análise PESTE.

Elaboração própria. Baseada nas fontes de informação utilizadas para a análise PESTE.

6.2.2. Atratividade da indústria

a). Modelo das 5 forças de Porter

Para análise da atratividade da indústria em que a M.A.R. Kayaks, Lda. se encontra foi utilizado o modelo das cinco forças de Porter (2008).

a.1). Rivalidade entre os concorrentes atuais

A restante quota de mercado encontra-se distribuída pela Plastex (7%), FES (2%) e Vajda (1%).

a.2). Potencialidade de novas entradas

No que diz respeito ao segmento da alta competição não se prevê novas entradas, uma vez que o mercado se encontra no estado de maturidade (Kotler *et al.*, 2006). No entanto, no segmento do turismo, a probabilidade de entrada de novas empresas, com uma oferta semelhante ou que satisfaça a mesma necessidade de uma forma distinta é notoriamente maior, visto que o turismo se encontra numa fase de crescimento e expansão (Kotler *et. al*, 2006).

a.3). Pressão de produtos substitutos

Pranchas, barcos e todos os outros produtos necessários para a prática de desportos náuticos, como o *surf*, o *bodyboard*, o *kitesurf*, a vela apresentam maior potencial de substituição dos caiaques e canoas comercializados pela M.A.R. Kayaks, Lda. Contudo, todos os restantes produtos necessários à prática de qualquer desporto apresentam essa mesma capacidade de substituição. No entanto, neste último caso, de forma indireta.

a.4). Poder negocial dos fornecedores

Pela quantidade elevada de fornecedores que a M.A.R. Kayaks, Lda. detém, o poder negocial de cada um deles vê-se esbatida e dependente das ofertas de cada um dos seus concorrentes. Os critérios de seleção de qual o fornecedor a contratar baseia-se no

equilíbrio entre os fatores: “qualidade do produto, prazos de entrega, quantidades a encomendar e preço”.³⁰

a.5). Poder negocial dos clientes

Pela relação estreita que é estabelecida com os agentes revendedores, a organização permite que os clientes detenham alguma margem de negociação dos termos em que os negócios são realizados. Contudo, o facto de nenhum dos mercados ultrapassar mais de 6% a 7% da faturação total, confere à organização uma certa estabilidade na eventual perda de um cliente.³¹

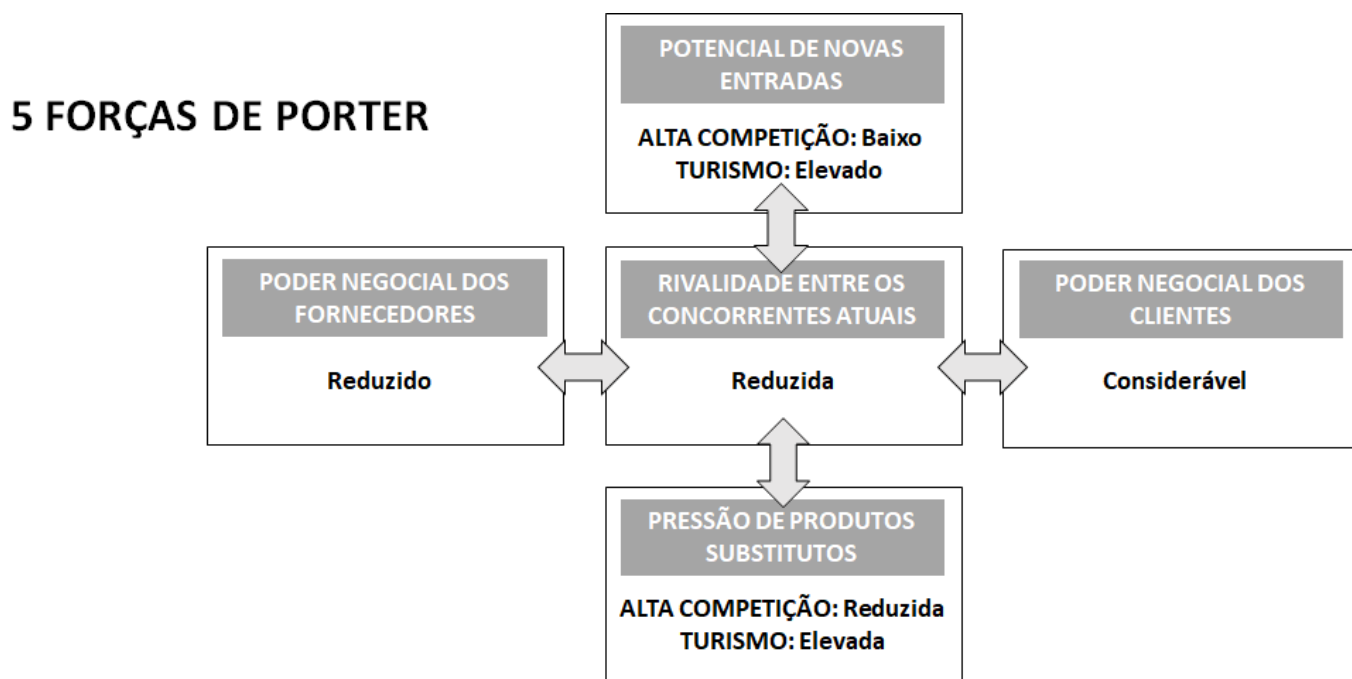


Figura 2 – Modelo das 5 forças de Porter.

Elaboração própria. Baseada em Kotler *et al.* (2006) e aplicado à M.A.R. Kayaks, Lda.

³⁰Elaboração própria baseada em comunicação pessoal de Nuno Veloso, responsável logístico da M.A.R. Kayaks, Lda., a 28 de junho de 2017.

³¹Elaboração própria baseada em comunicação de André Santos, diretor-geral da M.A.R. Kayaks, Lda., em entrevista ao Diário Económico, a 29 de abril de 2014 (Ribeiro, 2014).

6.2.3. Análise do mercado

Como forma de examinar os clientes da organização nos seus mercados-alvo recorro ao modelo dos 5Ws expandido (Kotler *et al.*, 2006):

Who – Clientes da M.A.R. Kayaks, Lda.

A M.A.R. Kayaks, Lda. detém dois públicos-alvos: os seus clientes finais, que coincidem com o consumidor do produto, e a sua abrangente rede de agentes revendedores.

What – Tipo de produto.

O *core business* da M.A.R. Kayaks, Lda. são barcos, no entanto produtos e serviços complementares são comercializados.

Where – Locais onde se comercializa produtos da marca Nelo.

O seu produto principal é maioritariamente comercializado através da sua rede internacional de agentes oficiais. Nos países em que não existem agentes revendedores, a M.A.R. Kayaks, Lda. socorre-se dos seus parceiros logísticos para realização das suas vendas diretas. Por sua vez, produtos de manutenção para o barco e roupa de treino com a marca Nelo são comercializadas na sua loja *online*: a Nelo *shop*.

When – Altura das compras/sazonalidade do produto.

Os produtos são vendidos durante todo o ano, uma vez que a produção nunca é interrompida. No entanto, historicamente, alguns dos produtos (barcos turísticos) apresentam um maior pico de venda durante o verão.³²

Why – Razões e critérios da escolha do produto e adoção dos serviços da empresa.

As razões pela qual a Nelo é escolhida ao invés de outras marcas prende-se por fatores como a qualidade de construção: “barcos rápidos e confortáveis”; pela qualidade do serviço pós-venda: “É bom falar com alguém da Nelo para colocarmos questões”³³ e

³²Elaboração própria baseada em comunicação pessoal de Nuno Ramos, responsável pela I+D da M.A.R. Kayaks, Lda., a 28 de junho de 2017.

³³Comunicação de um atleta e cliente da M.A.R. Kayaks, Lda., em entrevista à SIC Notícias, a 11 de maio de 2012, quando inquirido à cerca da qualidade dos produtos e serviços da organização.

pela customização do produto: “Pedi à Nelo para fazer umas alterações na frente do barco (...) depois pedi para alterar o *deck* (...) acho que estes pormenores fazem a diferença”.³⁴

6.2.4. Análise da concorrência

De forma a caracterizar a concorrência é discriminada a proposta de valor de cada um dos concorrentes, estratégia adotada, principais variáveis do marketing mix, valor da marca (podendo esta ser medida através do grau de notoriedade e imagem) e variáveis do mix de comunicação de marketing por elas utilizadas.

Apesar das várias abordagens de classificação e organização das técnicas do mix de comunicação, sendo umas mais académicas e outras mais profissionais (Tomaz, 2012), a análise empreendida não seguirá essa linha, e tampouco distinguirá as “ferramentas” entre *above the line* e *below the line*, por hoje ser considerada uma abordagem ultrapassada (Lendrevie, Baynast, Emprin, Rodrigues & Dionísio, 2010). A análise considera a publicidade, as forças de vendas, o marketing direto, o patrocínio e mecenato, as relações públicas, as promoções, o *merchandising* e a comunicação *online* como as “variáveis de comunicação que é possível conjugar para atingir com maior eficácia (e eficiência) os objetivos pretendidos” (Lendrevie *et. al*, 2010, p.65). Pela descrição incidir sobre várias empresas o estudo é considerado múltiplo e comparativo (Colás, 1992, citado por Aires, 2015).

Para o conseguir executar, socorri-me de meios de comunicação *online*, como o *website* institucional e redes sociais oficiais, utilizados por essas organizações. Com o objetivo de alcançar a imparcialidade e uniformidade dos critérios a utilizar, a auditoria a todas as plataformas de comunicação, de todas as organizações, foi levada a cabo no mesmo dia.

³⁴Comunicação de Emanuel Silva, canoísta, em entrevista à RTP, a 11 de maio de 2012.

a). Concorrência direta: identificação e caracterização

Plastex: Empresa produtora de caiaques de alta performance, canoas, *surfskis*, barcos dragão, parakayaks e remos para corridas de canoagem. Desde 1998, colabora com o instituto de hidrodinâmica para fornecer produtos da mais alta qualidade baseados na aplicação de *Computational Fluid Dynamic* [CFD]³⁵ e testes práticos de tanques. Para preparar os modelos, utiliza máquinas de *Computer Numerical Control* [CNC]³⁶. A Plastex orgulha-se da parceria com a FIC, Associação Europeia de Canoagem [AEC] e Confederação Asiática de Canoagem [CAC] (Plastex, 2014).

FES: Instituto de Investigação e Desenvolvimento [I+D] Alemão que, para além do seu trabalho de pesquisa, desenvolve e fornece uma ampla gama de produtos e artigos desportivos, para as demais modalidades desportivas de alta performance, com o único objetivo de equipar as seleções nacionais alemãs (FES, s/d³⁷).

Vajda: Empresa produtora de mais de 1.900 barcos por ano, das mais variadas modalidades da canoagem. Adicionalmente, comercializa produtos complementares à canoagem como produtos de manutenção para o barco. Com uma proposta de valor distinta, a empresa comercializa, também, uma vasta gama de produtos para *spas*, como banheiras de hidromassagem, tobogãs para parques aquáticos e uma série de outros produtos desportivos (Vajda, 2014).

³⁵CFD é a utilização da matemática aplicada, física e *software* computacional para visualizar o fluxo de um gás ou um líquido, assim como o modo como o gás ou o líquido afetam dado objeto à medida que este circula. Elaboração própria baseada em informação retirada de:

<http://whatis.techtarget.com/definition/computational-fluid-dynamics-CFD>, a 02 de junho de 2017.

³⁶CNC é um método para automatizar máquinas-ferramentas através de *software* incorporado em um microcomputador conectado. Elaboração própria baseada em informação retirada de:

<http://whatis.techtarget.com/search/query?q=Computer+Numerical+Control>+, a 02 de junho de 2017.

³⁷Legenda: s/d – sem data.

a.1). Proposta de valor, estratégia adotada e principais variáveis do marketing mix

*Legenda: s/i – sem informação. | n/a – não aplicável.

	PROPOSTA DE VALOR	ESTRATÉGIA	MARKETING MIX
PLASTEX	Barcos de elevada qualidade, fabricados por uma equipa de funcionários experientes e qualificados, usando os melhores materiais e a tecnologia mais recente.	Especialização	<u>Produto</u> : caiaques e canoas. <u>Preço</u> : s/i. <u>Distribuição</u> : rede de 22 agentes revendedores. <u>Comunicação</u> : utilização do <i>email</i> , <i>website</i> institucional e redes sociais – facebook, Instagram e Twitter.
FES	Detentora de sucessivos anos de experiência (<i>know how</i>) na aplicação de métodos de medição e cálculo; e, de uma estreita colaboração interdisciplinar com as demais disciplinas científicas de pesquisa de desportos de competição.	Especialização	<u>Produto</u> : equipamentos de canoagem, atletismo, ciclismo, remo, tiro desportivo, natação, vela, ski. <u>Preço</u> : n/a. <u>Distribuição</u> : n/a. <u>Comunicação</u> : apenas detém um <i>website</i> institucional.
VAJDA	Vasto portfólio de produtos de grande qualidade, a qual é alcançada através da utilização da tecnologia mais recente na indústria do desporto.	Especialização	<u>Produto</u> : caiaques, canoas, produtos complementares à canoagem e produtos para spa. <u>Preço</u> : s/i. <u>Distribuição</u> : rede de agentes revendedores e venda direta. <u>Comunicação</u> : utilização do <i>email</i> , <i>website</i> institucional, canal do YouTube e redes sociais – facebook, Instagram e Twitter.

Tabela 2 – Proposta de valor, estratégia e marketing mix da concorrência direta.Preenchimento da tabela baseado em informação disponível em <http://www.plastexboats.com/> / www.fes-sport.de/kanu.htm / <https://www.vajdagroup.com/>

a.2). Valor das marcas: notoriedade³⁸

Sendo a notoriedade um “fenómeno de percepção mental”, que reflete o “conhecimento da marca e a sua predominância na mente do consumidor” (Louro, 2000, p.31), utilizei como medida de avaliação desta variável, o número de seguidores das redes sociais oficiais de cada organização concorrente: facebook, Instagram e Twitter, número de pessoas que falam sobre a marca e número de visitas (no caso do facebook) e número de comentários às imagens (no caso do Instagram).³⁹

É de salientar que a rede social mais utilizada por ambas as organizações é o facebook. No entanto, a Plastex não faz uso do Twitter e a Vajda apenas está presente no Instagram, não utilizando verdadeiramente as potencialidades desta ferramenta de comunicação.

No que concerne ao grau de notoriedade das duas empresas é de concluir que cada uma delas ocupa o lugar correspondente à sua quota de mercado e medalhas ganhas. A Plastex apresenta-se num lugar cimeiro nos parâmetros “número de seguidores” (tanto no facebook como no Instagram) e “pessoas que falam sobre isto” (no facebook). O único parâmetro em que a Vajda apresenta alguma vantagem é no “número de visitas”.

³⁸A tabela referente à auditoria às redes sociais utilizada pelas empresas concorrentes encontra-se disponível para consulta, em anexo (CAPÍTULO IX: ANEXOS > Projeto > 2- Auditoria às redes sociais utilizadas pelos concorrentes diretos). A FES não detém qualquer rede social, pelo que foi impossível a sua auditoria.

³⁹Embora a auditoria ao facebook, Instagram e Twitter não seja uma medida de avaliação de notoriedade fidedigna, pois não cumpre o requisito de “grau de reconhecimento (memorização e consciência) de uma marca por parte dos seus públicos” (Ruão, Marinho, Balonas, Melo, Lopes, 2013, p.1291), a verdade é que podemos intuir a “popularidade” da marca pelo número de seguidores da página, isto é o seu “grau de conhecimento” (Louro, 2000, p.31) ou, dito de outra forma, “a presença da marca na mente dos consumidores” (Louro, 2000, p.31). Para as pessoas seguirem as páginas (*website* e redes sociais) e as comentarem parece comum e universalmente aceite que exista um prévio conhecimento da empresa e respetiva marca, por parte do recetor.

a.3). Valor das marcas: imagem e associações ao nome de marca

Por sua vez, a imagem, “um conceito lato, que integra todo o tipo de perceções desenvolvidas pelos públicos da empresa em relação às manifestações da marca” (Ruão, *et al.*, 2013, p.1290) foi analisada através do número de gostos, críticas e classificações atribuídas às páginas. Este pareceu ser um critério de avaliação aceitável para averiguar a imagem de cada organização, na medida em que as perceções e interpretações, por parte dos diversos *stakeholders*, aos traços identitários e ações de comunicação, emitidos pela organização, são expressos de forma quantitativa, no número de gostos e na pontuação atribuída (de 0 a 5) e de forma qualitativa, através dos comentários às páginas, o que vai ao encontro da ideia de António (2017, p.11), quando afirma: “a imagem de marca é definida como as perceções dos consumidores refletidas nas associações que estes retêm na sua memória”, sendo, desta forma, um “construto do recetor” (António, 2017, p.12).

Com base neste critério, é de concluir que a Plastex apresenta, uma vez mais, um maior número de gostos comparativamente à Vajda, no facebook. Contudo, a Vajda apresenta uma pontuação muito positiva na avaliação da sua página oficial (4,8 estrelas, em 5 possíveis), acompanhada de dois comentários, também, eles bastante positivos.

a.4). Variáveis do mix de comunicação integrada de marketing e respetiva operacionalização

	VARIÁVEIS DO MIX DE COMUNICAÇÃO	OPERACIONALIZAÇÃO DA VARIÁVEL
PLASTEX	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relações públicas 2. Publicidade 3. Força de vendas 4. Marketing direto 5. Comunicação <i>online</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. a). Criação de vídeos de cariz institucional (e.g. vídeo da páscoa); 2. a). Utilização de prescritores para publicitar o produto (e.g. utilização de atletas nos barcos Plastex); 3. a). Acompanhamento personalizado nas provas e competições mundiais principais; 4. a). Uso do <i>email</i> para contacto com os diversos públicos; 5. a). Utilização das redes sociais para divulgação dos seus produtos e serviços; b). <i>Website</i> para comunicação de conteúdos de cariz institucional.
VAJDA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relações públicas 2. Força de vendas 3. Marketing direto 4. Comunicação <i>online</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. a). Visita à fábrica; 2. a). Promoção da marca através da organização e participação em feiras e eventos, com recurso a <i>merchandise</i> (e.g. participação na PaddleExpo; organização da “VJDA TEEN CUP”), b). Acompanhamento personalizado nas provas e nas competições mundiais principais; 3. a). Utilização do <i>email</i> para envio de <i>newsletters</i>, de forma a dar a conhecer novos produto e/ou eventos organizados; 4. a). Partilha nas redes sociais e canal do YouTube de vídeos promocionais (e.g. vídeos de construção do produto, imagens dos atletas com os produtos).

Tabela 3 – Variáveis do mix de comunicação de marketing da concorrência direta e respetiva operacionalização.

Elaboração própria. Preenchimento da tabela baseado em informação disponível nas redes sociais, *websites* das organizações e canal do YouTube.

b). Concorrência indireta: identificação e caracterização

Firewire: “Firewire” dedica-se à construção de pranchas e acessórios de *surf* de alto desempenho, através do seu inovador *design*, materiais utilizados e pelo próprio método de construção. A empresa esforça-se por realizar a sua atividade com o menor impacto possível sobre o meio ambiente, retribuindo à comunidade global do *surf*, através do apoio a várias organizações ambientais e humanitárias (Firewire, 2017).

Trek: “Trek” é a empresa líder mundial em *design* e fabricação de bicicletas. Sempre na vanguarda da tecnologia, utiliza os melhores e mais inovadores materiais para a fabricação dos seus produtos: fibra de carbono *Optimum Compaction Low Void* [OCLV]⁴⁰ e *Alpha Aluminum* [AA]⁴¹. A empresa opera no setor sempre com o compromisso de retribuir à sociedade aquilo que o mundo tanto lhe deu, pelo que 4% dos seus lucros anuais são doados a países carenciados (Trek, 2017).

Flip: “Flip” é uma empresa internacional de *skate* sediada nos EUA. Adicionalmente aos *skates*, comercializa produtos complementares, como roupa e acessórios (Flip, 2017).

⁴⁰OCLV é o processo de fibra carbono patenteada da Trek. Elaboração própria, baseada em informação retirada de https://www.trekbikes.com/pt/pt_PT/inside_trek/oclv_carbon/, a 01 de julho de 2017.

⁴¹Com o *Alpha Aluminium*, a Trek aplicou os conceitos mais sofisticados de metalurgia e estendeu-os às suas construções, oferecendo produtos fortes, leves e que oferecem uma qualidade de passeio que rivaliza com a de muitas das suas contrapartes de carbono. Elaboração própria, baseada em informação retirada de https://www.trekbikes.com/us/en_US/inside_trek/aluminum/, a 01 de julho de 2017.

b.1). Proposta de valor, estratégia adotada e principais variáveis do marketing mix

*Legenda: s/i – sem informação.

	PROPOSTA DE VALOR	ESTRATÉGIA	MARKETING MIX
FIREWIRE	Procura incessante pela melhoria técnica do produto, através da utilização da mais recente tecnologia e materias apropriados.	Especialização	<p>Produto: pranchas de <i>surf</i>.</p> <p>Preço: s/i.</p> <p>Distribuição: rede de agentes revendedores.</p> <p>Comunicação: utilização do <i>email</i>, <i>website</i> institucional, <i>vimeo</i>, <i>newsletters</i>, redes sociais – facebook, Instagram e Twitter.</p>
TREK	Vanguardista no que respeita à tecnologia, inovadora às tendências de customização do produto e socialmente responsável.	Especialização	<p>Produto: bicicletas.</p> <p>Preço: s/i.</p> <p>Distribuição: rede de agentes revendedores.</p> <p>Comunicação: utilização do <i>email</i>, <i>website</i> institucional, redes sociais – facebook, Instagram, Twitter e LinkedIn.</p>
FLIP	<i>Skates</i> duradouros e com um <i>design</i> único, a preços acessíveis.	Líderança por custo	<p>Produto: <i>skates</i> .</p> <p>Preço: 38,95 – 63,95.</p> <p>Distribuição: NHS Inc. (fabricante e distribuidor de <i>skateboards</i>, desde 1973)</p> <p>Comunicação: utilização do <i>email</i>, <i>website</i> institucional, <i>vimeo</i>, <i>newsletters</i>, canal do YouTube, redes sociais – facebook, Instagram, Twitter e Tumblr.</p>

Tabela 4 – Proposta de valor, estratégia e marketing mix da concorrência indireta.

Elaboração própria. Preenchimento da tabela baseado em informação disponível nos *websites*: <https://firewiresurfboards.com/> / <https://www.trekbikes.com/> / <http://flipskateboards.com/>

b.2). Valor das marcas: notoriedade⁴²

Todas as empresas concorrentes apresentam um elevado grau de notoriedade. Como líder mundial, a Trek apresenta um maior número de seguidores (nas três redes sociais utilizadas para análise), em comparação com as duas outras empresas. No entanto, o público da Firewire pode ser considerado um público mais participativo, opinando e envolvendo-se na relação com a empresa, uma vez que o número de “pessoas que falam sobre isto” é substancialmente maior.

Por último, é de destacar que um grande número de pessoas conhece a Flip. Com 999 098 seguidores, no facebook; 179 mil no Twitter; 705 mil no Instagram e 6533 “pessoas que falam sobre isto” apresenta níveis de notoriedade muito semelhantes à Trek.

b.3). Valor das marcas: imagem e associações ao nome de marca

A Trek parece estar bem posicionada na mente dos consumidores, uma vez que é ela a marca com um maior número de “gostos” e “curtidas”, na página oficial do facebook e do Twitter, respetivamente. Adicionalmente, é também a marca com maior número de “*emoji heart*” nas publicações do Instagram (fotos e vídeos).

Qualitativamente não podemos avaliar a imagem da marca e tampouco revelar associações ao seu nome, uma vez que a página de facebook não tem ativo as críticas à página e os comentários às restantes publicações seguem as tendências da escrita *online*: nas redes sociais, “a comunicação não verbal é evidenciada e os signos ganham força” (Amaro, Gomes & Mendes, 2016, p. 133) *Emoji*, *emoticons* e *smiles* são três tipos de ícones muito utilizados na comunicação *online* (Amaro, *et al.*, 2016).

⁴²A tabela referente à auditoria às redes sociais utilizada pelas empresas concorrentes encontra-se disponível para consulta, em anexo (CAPÍTULO IX: ANEXOS > Projeto > 3- Auditoria às redes sociais utilizadas pelos concorrentes indiretos).

Por sua vez, a Firewire, apesar de não ser a construtora mundial de pranchas de *surf*, encontra-se bem posicionada na mente dos consumidores deste produto, tendo o seu público uma imagem bastante positiva a seu respeito. Com 44 993 "gostos", na página do facebook, 568 "curtidas" no Twitter; e, com um número de "*emoji heart*" compreendido entre 1186 e 4515, nas publicações do Instagram, apresenta uma pontuação de 4,5 estrelas em 5 possíveis.

Qualitativamente é de concluir que *sustainability* e *environmentally friendly* são duas *buzzwords* que descrevem a imagem que os seus diferentes públicos detêm da organização. Desta forma, é de concluir que a imagem pretendida (por parte da organização) coincide com a imagem percebida (interpretada pelo público-alvo) (Ruão & Farhangmer, 2000).

Por último, e à semelhança do que ocorre com a Trek, não podemos qualificar a imagem dos clientes relativamente à marca Flip, no entanto, o número de pessoas que gostam da página de facebook aproxima-se da Trek (empresa líder mundial), ultrapassando-a no Twitter e igualando-se a média do número de "*emoji heart*" no Instagram.

b.4). Variáveis do mix de comunicação integrada de marketing e respetiva operacionalização

	VARIÁVEIS DO MIX DE COMUNICAÇÃO	OPERACIONALIZAÇÃO DA VARIÁVEL
TREK	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relações públicas 2. Publicidade 3. Marketing direto 4. Mecenato 5. Comunicação <i>online</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. a). Criação do vídeo institucional: “Acreditamos nas bicicletas”, com recurso a <i>storytelling</i>; b). Organização de eventos, como é o caso das corridas de bicicletas, com personagens conhecidas do desporto, em dias especiais como o “Dia Internacional da Mulher”; 2. a). Utilização de especialistas (<i>rides</i> profissionais) para publicitar o produto: explicação das suas características, recomendação e partilha de experiências com o produto; 3. a). Utilização do <i>email</i> para envio de <i>newsletters</i> para dar a conhecer novos produto e/ou eventos organizados; 4. a). Criação de vídeos explicativos de sensibilização para os perigos da estrada, através da divulgação de estudos feitos por estudantes do departamento de Consciência percetiva da universidade Clemson: “O 123 da consciencialização”; 5. a). Utilização de redes sociais para divulgação dos seus produtos e serviços, ações de responsabilidade social e dos eventos organizados; b). <i>Website</i> para comunicação de conteúdos institucionais.
FIREWIRE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marketing direto 2. <i>Merchandising</i> e força de vendas 3. Mecenato de solidariedade (de compromisso) 4. Comunicação <i>online</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. a). Utilização do <i>email</i> para envio de <i>newsletters</i> para dar a conhecer novos produto e eventos organizados; 2. a). Demonstração e exposição dos produtos em feiras, em <i>launch parties</i> com apoio de <i>merchandise</i>, b). Experimentação gratuita do produto em <i>demodays</i>, competições nacionais e mundiais; 3. a). Criação de ações de RSE e passatempos (e.g. doação de pranchas de <i>surf</i> a comunidades em Kusapin, Panama), b). Criação de uma associação sem fins lucrativos: “Surfrider foundation”, c). Parceria com a organização sem fins lucrativos “WSL PURE”, cuja missão se prende pela melhoria da saúde dos oceanos, doação de prancha a um surfista com deficiências motoras (sendo o público aquele que escolhe o merecedor do prémio); 4. a). Criação de um <i>podcast</i>: “The wire poadcast”, onde especialistas/ líderes de opinião da comunidade do <i>surf</i> (e.g. Rob Machado) recomendam os produtos; b). Utilização das redes sociais para divulgação dos seus produtos e serviços, ações de responsabilidade social e dos eventos organizados e do canal do YouTube para demonstração de como utilizar os produtos e/ou de qual as características principais do produto.
FLIP	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publicidade 2. Marketing direto 3. <i>Merchandising</i> e força de vendas 4. Patrocínio 5. Promoções 	<ol style="list-style-type: none"> 1. a). Criação de <i>outdoors</i>, com recurso a praticantes profissionais e conhecidos da modalidade; b). Fotos e vídeos de especialistas a utilizar o produto; 2. a). Utilização do <i>email</i> para envio de <i>newsletters</i> para conhecimento dos novos produtos ou eventos organizados; 3. a). Promoção e experimentação gratuita do produto em eventos, como os <i>demodays</i> e competições; 4. a). Patrocínio de <i>skateboarders</i> profissionais (e.g. Ben Norderberg e Curren Caples); 5. a). Oferta de 10% de desconto na <i>black friday</i> na compra de um produto.

Tabela 5 – Variáveis do mix de comunicação de marketing da concorrência indireta e respetiva operacionalização.Elaboração própria. Preenchimento da tabela baseado em informação disponível nas redes sociais, *websites* das organizações e canal do YouTube.

6.2.5. Análise interna

Na análise interna faz sentido caracterizar o mercado e descrever a sua quota (em volume, valor e faturação), apontar a sua missão, visão, objetivos empresariais, valores e tipos de inovação empregues, de forma a cumprir a missão assumida.

a). Tipologia de mercado

A M.A.R. Kayaks, Lda. encontra-se num mercado oligopólio, isto é, o mercado apresenta um número reduzido de produtores, sendo os produtos comercializados maioritariamente diferenciados (Ferreira, 2013).

b). Quota de mercado em volume, valor e faturação

A M.A.R. Kayaks, Lda. apresenta uma quota de mercado total de 90%, sendo que 99% provem do mercado externo e 1% do mercado interno. Estes 90% traduzem-se em, aproximadamente, 6.000.000 de euros anuais.

c). Missão⁴³

“Desenvolver barcos e prestar serviços com elevado grau de qualidade atendendo às expetativas dos seus clientes de forma consistente e numa lógica de superação constante, através do estabelecimento de relações estreitas com todos os *stakeholders* sem descurar a promoção de uma cultura organizacional interna de criatividade e inovação”.

d). Visão

“Contribuir para uma experiência positiva no mar, através da excelência de desempenho do nosso produto, pelo foco no cliente e pelo *design* irreverente”.

e). Objetivos empresariais

Os objetivos empresariais pautam-se pela a) manutenção e fortalecimento de um relacionamento estreito com os clientes, de forma a obter o *feedback* necessário para a

⁴³A missão, visão, valores e objetivos empresariais não se apresentam como transcrições de documentos internos da empresa. São de elaboração própria, baseada em informação comunicada por elementos da organização, nos demais meios de comunicação social; e, principalmente, pela observação e apropriação do conhecimento durante o período de estágio.

implementação de melhorias que se possam vir a revelar pertinentes ou, até mesmo, necessárias, b) serviço personalizado e c) customização de todos os produtos.

f). Valores

- TRADIÇÃO aliada à INOVAÇÃO *Um dos valores da M.A.R. Kayaks, Lda. consiste em preservar o seu processo manual e personalizado de fazer barcos, sem nunca descurar os avanços tecnológicos.*

Após a escolha da cor, mas ainda na fase inicial do processo de criação e desenvolvimento dos seus barcos, a M.A.R. Kayaks, Lda. simula o modelo da melhor forma possível: manualmente. Depois desta fase artesanal é utilizado um *software* para engenharia reversa, o qual recorre a um *scan* 3D para a criação de um protótipo de forma rápida. No que confere ao controlo de qualidade do barco a M.A.R. Kayaks, Lda. utiliza sensores de fibra ótica, de forma a avaliar o modo como o barco se comporta quando confrontado com um determinado peso.

- QUALIDADE & DESIGN *A M.A.R. Kayaks, Lda. compromete-se em fornecer barcos estáveis, rápidos e duradouros com um design apelativo e arrojado.*

Conscientes de que o molde é uma peça-chave, os barcos Nelo são construídos em compósito, usando para tal materiais como resina, carbono e outras variedades de fibras de forma a permitir uma maior estabilidade, rapidez e durabilidade. O segredo está em juntar corretamente a resina com o carbono, seguindo-se a fase da aplicação do vácuo. Após a aplicação do vácuo dá-se início à cura que dura 16 horas, num forno a 70 graus. A par da qualidade, o *design* apelativo e as cores improváveis são dois bons exemplos de alguns dos fatores que caracterizam a marca.

-PERSONALIZAÇÃO & CUSTOMIZAÇÃO *Porque pretendemos que o atleta sinta o barco como uma extensão dele próprio, se sinta 100% confortável e confiante na tecnologia que se encontra subjacente a esse barco, a M.A.R. Kayaks, Lda. constrói barcos “à medida” do cliente, da mesma forma que oferece uma panóplia de opções que só ele poderá tomar.*

A M.A.R. Kayaks, Lda. foi pioneira na criação de diferentes tamanhos de barcos adequados às características físicas de cada atleta: peso, altura, comprimento das pernas. Respondendo aos novos desafios e tendências de co-criação, a M.A.R. Kayaks, Lda. foi, também, a primeira construtora a convidar o cliente no processo de criação

do seu próprio barco. Barcos com diferentes cores e desenhos arrojados são, sem dúvida, um fator distintivo da marca.

-PROXIMIDADE *Conscientes que só podemos conhecer bem o cliente estando sempre ao seu lado, a M.A.R. Kayaks, Lda. conta com uma rede internacional de 53 agentes, três centros de treino e teste, bem como com a permanência de uma equipa de serviço nas competições mais importantes.*

Com o objetivo de responder da forma mais eficiente possível às necessidades, desejos e expectativas dos seus clientes, a M.A.R. Kayaks, Lda. conta com uma rede internacional de 53 agentes revendedores, três centros de treino sediados em Montebelo Aguireira, Águahoteles Riverside e Porto Antigo, bem como centros de teste em Portugal (Aveiro, Lisboa, Portimão e Porto), na Noruega (Sandvika), Hungria (Budapeste) e Suíça (Arbon).

g). Tipos de inovação

g.1). Inovação do produto

De acordo com a Norma Portuguesa (NP) 4456:2007 Terminologia e definições das atividades de investigação, desenvolvimento e inovação (2007, p.9), a inovação do produto/serviço corresponde a uma “introdução no mercado de novos ou significativamente melhorados, produtos ou serviços. Inclui alterações significativas nas suas especificações técnicas, componentes, materiais, *software* incorporado, *interface* com o utilizador ou outras características funcionais”.

Em fevereiro de 2015, a M.A.R. Kayaks, Lda. voltou a superar-se e a contribuir para a supremacia da canoagem, tendo criado um novo barco: o “Cinco”. Através da inversão da proa, o barco tornou-se mais rápido e eficiente. Esta superioridade técnica é comprovada pelos demais títulos ganhos, bem como pela preocupação da M.A.R. Kayaks, Lda. em reservar a exclusividade do seu *design* e características funcionais para todos os barcos de canoagem e remo “Cinco”, através da primeira patente, alguma vez concedida, para este tipo de desporto.⁴⁴

⁴⁴Elaboração própria, baseada em informação retirada de <http://www.mar-kayaks.pt/>, a 17 de julho de 2017 (News > Nelo patents revolutionary design).

g.2). Inovação de processo

De acordo com o manual de Oslo (Oslo, 1998, p.58), “uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*”.

g.2.1). Tecnologias utilizadas: CAD, CAM, CAE e SCAN 3D; Análise de deformação; Dartfish

A M.A.R. Kayaks, Lda. teve a capacidade de aproveitar a evolução tecnológica, que se repercutiu em maquinaria recente, como é o caso da utilização de máquinas CAD, para modelação, CAM e CAE, para prototipagem, e *scan* 3D para engenharia reversa.

A conjugação destes equipamentos origina barcos com uma adição invulgar de características funcionais e numa, substancial, superioridade técnica, pelo que o resultado final resulta numa, inquestionável, inovação de produto.

De forma a averiguar a qualidade do produto, um dos projetos mais recentes da M.A.R. Kayaks, Lda. consiste na “análise de deformação”. Através da utilização de sensores de deformação em fibra ótica é possível medir a consistência do barco quando confrontado com diferentes condições de carga, testar vários tipos de construção e analisar a sua deformação em condições reais. Esta informação será, posteriormente, utilizada em novas construções e procedimentos.⁴⁵

g.2.2). Processo de interação

Desde fevereiro de 2010, que a M.A.R. Kayaks, Lda. iniciou um novo projeto de investigação para a análise da comunicação entre atleta e fabricante. A organização debatia-se com a dificuldade de traduzir declarações como "o barco é pesado" ou "acho que estou muito para a frente/para trás do barco", aquando do processo de fabricação do seu produto.

Com a inclusão de acelerómetros triaxiais sem fios e *softwares* de análise personalizados, os técnicos da M.A.R. Kayaks, Lda. podem, agora, analisar o

⁴⁵Elaboração própria, baseada em informação retirada de <http://www.mar-kayaks.pt/>, a 17 de julho de 2017 (Research & Development > Development).

movimento dos barcos e traduzir tais afirmações em conhecimento científico. Comparando a performance dos atletas consoante as diferentes características dos barcos e/ou as suas diferentes posições nos mesmos pode-se alcançar melhorias substanciais. O Dartfish⁴⁶ revela-se a ferramenta de *software* mais indicada para esta tarefa. Os técnicos podem proceder à análise na presença dos atletas e responder às suas perguntas no momento, proceder a uma série de testes, análise de vídeo e/ou dados e, em seguida, iniciar a próxima série de testes com essas informações em mente.⁴⁷

g.3). Inovação de marketing

Segundo a NP 4456:2007 Terminologia e definições das atividades de investigação desenvolvimento e inovação (2007, p.11), inovação de marketing, pode ser considerada como a “implementação de novos métodos de marketing, envolvendo melhorias significativas no *design* do produto ou na embalagem, no preço, na distribuição e na promoção”.

g.3.1). Produto

A M.A.R. Kayaks, Lda. aproveita as potencialidades da internet para entrar em contacto com o cliente, o qual participa no processo de co-criação do seu próprio produto.

O primeiro passo consiste na escolha do seu *design*: cor e desenhos a colocar no barco (customização de marketing), seguindo-se a adaptação do barco consoante às características físicas do atleta (customização operacional). Tudo isto, apenas, é possível porque no seu *website* a M.A.R. Kayaks, Lda. apresenta um *dashboard* para a escolha destes elementos.

g.3.2). Preço

Como consequência das características de cada barco, conseguida pela customização operacional e também de *design* que a empresa possibilita ao cliente, o preço acaba por ser também ele personalizado, para a maior parte dos barcos.

⁴⁶Dartfish é um *software* de análise de vídeo que auxilia a monitorização do treino de atletas. Elaboração própria, baseada em informação retirada de <http://www.dartfish.com/>, a 17 de julho de 2017.

⁴⁷Elaboração própria, baseada em informação retirada de <http://www.mar-kayaks.pt/>, a 17 de julho de 2017 (Research & Development > Interaction > Motion Analysis).

g.3.3). Distribuição

Devido aos avanços tecnológicos e à proliferação da internet é possível à M.A.R. Kayaks, Lda. capitalizar o valor da sua marca, estendendo-a a produtos complementares. A comercialização destes produtos e a existência de uma loja *online*, apenas, é possível pela massificação da utilização da internet, consequência de um prévio desenvolvimento tecnológico.

g.3.4). Comunicação

A comunicação talvez seja um dos aspetos mais visíveis da evolução tecnológica. É inegável a influência do seu desenvolvimento na forma como a organização entra em contacto com os seus *stakeholders*, divulga e promove os seus produtos e serviços, mantém uma relação de continuidade e proximidade. É de notar o impacto das redes sociais (facebook, Instagram e Twitter), do canal de YouTube, a utilização do *email*, como algumas das ferramentas de comunicação, utilizadas pela empresa e que, apenas, se tornaram possíveis pelo desenvolvimento tecnológico e informático.

g.4). Inovação organizacional

De acordo com o manual de Oslo (1998, p.61) “uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou nas suas relações externas”.

g.4.1). Novo método organizacional nos negócios: formação dos seus funcionários

Segundo Oslo (1998, p.62), as inovações organizacionais em práticas de negócios compreendem “a implementação de novas práticas para melhorar o compartilhamento do aprendizado e do conhecimento no interior da empresa”. Assim sendo, é de ressaltar que este tipo de inovação é empregue na M.A.R. Kayaks, Lda., na medida em que os seus funcionários são sujeitos a um prévio trabalho de formação (teórico e prático), antes de serem efetivamente contratados para o desempenho das suas funções.

g.4.2). Organização do local de trabalho: implementação de um sistema de I+D

No caso da M.A.R. Kayaks, Lda., faz sentido mencionar que em 2009, com o objetivo de contribuir para a implementação de novas ideias é institucionalizado, pela primeira vez, um sistema de I+D, em concordância a NP 4457:2007. A implementação deste

sistema de gestão foi decisiva para o crescimento da empresa, na medida em que permitiu sistematizar as suas atividades de Investigação, Desenvolvimento e Inovação [IDI]; planear, organizar e acompanhar os projetos de IDI; integrar todos os colaboradores na política de projetos de IDI; monitorizar, identificar oportunidades de melhoria, assim como implementar ações corretivas, de acordo com os resultados obtidos nas suas atividades de IDI. Pelo facto do sistema de IDI ser um sistema aberto a todos os colaboradores da M.A.R. Kayaks, Lda., incentivando-os a sugerirem melhorias e novas ideias pode ser considerado como inovação na organização do local de trabalho: “inovação no local de trabalho é a primeira implementação de um modelo organizacional que confere aos empregados de uma empresa maior autonomia na tomada de decisões e os encoraja a contribuir com as suas ideias” (Oslo, 1998, p.62).

g.4.3). Relações externas: parcerias tecnológicas

Por último, é oportuno mencionar as parcerias que a organização detém com diversas instituições de ensino superior. Neste caso, o tipo de inovação organizacional empregue pela empresa pode ser caracterizado de inovação organizacional nas relações externas, pois de acordo com Oslo (1998, p. 63), “compreendem a implementação de novos meios para organizar as relações com outras firmas ou instituições públicas, tais como o estabelecimento de novos tipos de colaborações com organizações de pesquisa ou consumidores, novos métodos de integração com fornecedores e o uso de *outsourcing* ou a introdução da subcontratação das atividades de negócios na produção, no aprovisionamento, na distribuição, no recrutamento e em serviços auxiliares”.

Disto isto, a excelência da tecnologia incorporada nas embarcações, apenas, é possível graças às parcerias tecnológicas com diversos centros de investigação, que a M.A.R. Kayaks, Lda. se orgulha de celebrar: Universidade do Minho (UM), Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD), Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores, Tecnologia e Ciência (INESC TEC) e Instituto de Engenharia Mecânica e Gestão Industrial (INEGI).

Segundo André Santos, a M.A.R. Kayaks, Lda. encontra-se num nicho de mercado onde a informação sobre a aplicação da tecnologia é escassa. Deste modo, estes

parceiros são essenciais porque oferecem informação e ajuda à organização a converter as tecnologias utilizadas em outras áreas para a canoagem, a qual é, tradicionalmente, caracterizada pelo *feeling* e o empirismo (Rito, 2012).

6.2.6. Matriz SWOT

Após a caracterização do macro-ambiente de marketing, da atratividade da indústria, de uma análise ao mercado, à concorrência e interna à organização, é possível obter uma análise abrangente e completa sobre a situação. Contudo, torna-se igualmente necessário sistematizar a informação num quadro síntese, de modo a “compreender os fatores influenciadores e apresentar como eles podem afetar a iniciativa organizacional” (Silva, Silva, Barbosa, Henrique & Baptista, 2011, p.4), sendo que neste caso a “iniciativa organizacional” se traduz na implementação de um plano de marketing relacional aplicado à M.A.R. Kayaks, Lda.

Apresentando-se a matriz SWOT como a ferramenta ideal para avaliar a viabilidade do plano sugerido, apresento, abaixo, esta ferramenta adaptada à realidade organizacional do projeto. Através dela, é conseguida uma visão clara e objetiva sobre quais as forças e fraquezas no ambiente interno e quais as oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo (Silva, *et al.*, 2011).

	AMBIENTE EXTERNO	AMBIENTE INTERNO	
OPORTUNIDADES	<p>ENVOLVENTE POLÍTICO/LEGAL: a). Relação privilegiada e de cooperação com o COI, COP, FIC, FPC e CMVC.</p> <p>ENVOLVENTE ECONÓMICA: a). Aumento do poder de compra, do consumo privado e da taxa de exportações.</p> <p>ENVOLVENTE SOCIOCULTURAL: a). Aumento do número de praticantes de canoagem federada e dos incentivos à massificação da modalidade, nomeadamente através da sua promoção no desporto escolar; b). Surgimento de um novo segmento de mercado, com um perfil de consumo distinto (novas necessidades e hábitos a satisfazer).</p> <p>ENVOLVENTE TECNOLÓGICA: a). Desenvolvimento de ferramentas de apoio ao projeto, engenharia e manufatura para melhoria do produto: CAM, CAE e CAD; e, dos materiais poliméricos reforçados; b). Proliferação das TICs criam novas tendências no processo de fabricação de produtos: “co-criação”, criam novas oportunidades de negócio: venda <i>online</i> e derrubam quaisquer barreiras à comunicação/interação das empresas com os clientes e entre eles;</p> <p>ENVOLVENTE ECOLÓGICA: a). A “preocupação ambiental” é gerida como variável estratégica intangível, de forma a contribuir para a criação de valor junto dos clientes e demais <i>stakeholders</i>; b). Boas condições climáticas, localização favorável e recursos naturais abundantes de Portugal; c). Capitalização, por parte de Portugal, da “imagem de marca” de país detentor de tradição marítima e <i>know how</i>.</p>	<p>TIPOLOGIA DE MERCADO: a). Empresa líder mundial, que opera num mercado oligopólio (reduzido número de <i>players</i>);</p> <p>EMPRESA INOVADORA: a). Inovadora em todas as vertentes: produto (pelo que pode ser comprovada pela concessão da primeira patente alguma vez concedida à canoagem), processo (utilização da mais recente tecnologia: máquinas CAD, CAM, CAE, scan 3D e Dartfish), organizacional (parcerias tecnológicas com universidades, politécnicos e centros de investigação) e <i>marketing</i> (1P: customização de <i>marketing</i> e operacional, 2P: personalização do preço como consequência da customização do produto em termos de características funcionais e de <i>design</i>; 3P: adere às vendas <i>online</i>, 4P: concilia vários meios, técnicas e ferramentas de comunicação para entrar em contacto com os seus públicos e incentivar o diálogo com a organização e entre eles).</p> <p>NOTORIEDADE DO NOME DE MARCA: a). Elevada notoriedade, conseguida através do patrocínio aos Jogos Olímpicos e da parceria com a FIC, com a FIC e com a CMVC.</p> <p>POTENCIALIDADE DE NOVAS ENTRADAS: a). Reduzida probabilidade de entrada de concorrentes no mercado da alta competição, uma vez que o mercado encontra-se maduro.</p> <p>PODER NEGOCIAL DOS FORNECEDORES: a). Elevado número de fornecedores, o que diminui a possibilidade de negociação;</p> <p>PODER NEGOCIAL DOS CLIENTES: a). Razoável margem de negociação dos termos de negócio; contudo, o facto de nenhum dos mercados ultrapassar mais de 6% a 7% da faturação total, confere à organização uma certa estabilidade na eventual perda de um cliente.</p>	FORÇAS
AMEAÇAS	<p>RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES ATUAIS: a). Três <i>players</i>: Plastex, FES e Vajda (concorrência direta); Firewire, Trek e Flip (concorrência indireta/produtos substitutos);</p> <p>POTENCIALIDADE DE NOVAS ENTRADAS: a). Elevada probabilidade de entrada de concorrentes no segmento de mercado turístico, uma vez que é um mercado que se encontra numa fase de crescimento;</p> <p>PRESSÃO DE PRODUTOS SUBSTITUTOS: a). Produtos diretamente relacionados ao desporto náutico apresentam maior capacidade de substituir o caiaque ou a canoa (e.g. barco de vela, prancha de <i>surf</i>).</p>	<p>CAPACIDADE DE PRODUÇÃO: a). Capacidade de produção encontra-se no limite; b). Dificuldade em aumentar, consideravelmente e a curto prazo, a quota de mercado, através da comercialização de barcos.</p>	FRAQUEZAS

Tabela 6 – Matriz SWOT.

Elaboração própria. Confronto da análise PESTE com a análise interna.

6.3). Estratégia de segmentação de marketing: *one-to-one*

6.3.1). Operacionalização de uma estratégia de marketing relacional aplicada à M.A.R. Kayaks, Lda.

A operacionalização do conceito “marketing relacional” requer estratégias e práticas específicas adaptadas a diferentes realidades (Costa, 2013). É sob este argumento que os modelos propostos por Marques (2014) e Kotler *et al.* (2006) serão adaptados à realidade organizacional da M.A.R. Kayaks, Lda.

a). Identificar e conhecer os clientes

Os clientes são um dos principais ativos das empresas; contudo, são poucas as que conhecem este valioso ativo (Vendeirinho, 2010, p.32).

Para identificar e conhecer os clientes foi, propositadamente, elaborada uma base de dados de informações recolhidas junto do departamento financeiro e de comunicação, pelo que os dados são quantitativos e qualitativos e de natureza primária.

A base de dados apresenta um horizonte temporal de cinco anos (de 2012 a 2016, inclusivé) e encontra-se organizada por nome da empresa, nome da(s) pessoa(s) de contacto, ano em que o agente se tornou cliente, montante gerado por cliente em cada ano, custos de produção, custos representativos na relação com o cliente e, respetiva, margem.⁴⁸ Apesar destes últimos custos incluírem os de aquisição⁴⁹, *marketing*⁵⁰ e distribuição, é de destacar que a empresa apenas incorre em custos de marketing, uma vez que a notoriedade do nome de marca permite à empresa não despende qualquer montante na angariação/captação de novos agentes revendedores. São os agentes que entram em contacto com a empresa e solicitam ser um dos seus parceiros logísticos. No que se refere aos custos de distribuição, estes são também nulos, pois são os agentes os responsáveis pela contratação do serviço. Nos poucos casos em que é a empresa quem entra em contacto com as redes de transportes, o custo do transporte é, posteriormente, pago pelo cliente, sendo que não existe qualquer contabilização, pela empresa, de um possível, custo

⁴⁸A margem consiste na diferença entre a receita de um cliente subtraída dos custos incorridos para o servir. Na análise, estas foram equacionadas ao nível das margens líquidas, pois um cliente poderá parecer “valioso” em termos de margens brutas, mas não tanto se considerarmos os custos necessários para o servir (Buttle, 2009).

⁴⁹Inclui todo o investimento, por parte da empresa, na captação de clientes, através da aposta em publicidade e promoção junto do público-alvo que pretende captar (Pereira, 2014).

⁵⁰Incluem os custos de desenvolvimento (custo para servir as contas de clientes, bem como os custos dos programas para aumentar o valor das relações existentes), os custos de retenção (custos de fidelização ou programas específicos) e, ainda, os custos de campanhas para a reconquista de clientes perdidos (Vendeirinho, 2010).

indireto, sendo impossível o seu cálculo. Por sua vez, os custos de marketing incluem os custos com a assistência técnica e patrocínios, sendo que em 2016 se juntou a estes três uma reunião anual com este segmento de clientes: *The dealers conference*.⁵¹

b). Selecionar e diferenciar os clientes

Todos os clientes são importantes mas alguns são mais importantes do que outros por causa da sua maior rentabilidade (Vendeirinho, 2010, p.42).

Uma das principais deficiências de muitos programas de fidelização consiste na não diferenciação dos vários segmentos de clientes (Reinartz & Kumar, 2002).

Existe a crença generalizada de que um cliente fidelizado é um cliente lucrativo. No entanto, outras teses assumem que um cliente leal e satisfeito, que compra, consistentemente, o produto ou o serviço, de uma empresa, pode não ser um cliente lucrativo. A lealdade apenas terá valor para dada empresa se esta lealdade se traduzir em rentabilidade (Ferreira, 2012). Vendeirinho (2010, p.5) afirma “um cliente fidelizado a uma organização tem elevada probabilidade de ser rentável. Em todo o caso, deve ser levada a cabo uma análise de rentabilidade⁵² de cada cliente”.

É neste contexto que aparece a necessidade de desenvolver modelos que avaliem o valor do cliente, de forma a que permitam, aos *marketers*, economistas e gestores, obterem estimativas fiáveis da relevância do cliente para a organização e, por essa via, concentrar os esforços necessários para garantir a sua lealdade (Vendeirinho, 2010).

⁵¹A base de dados inicial foi dividida por cada um dos anos (de 2012 a 2016) de forma a estar disponível para consulta. O desdobramento da base de dados encontra-se em anexo (CAPÍTULO IX: ANEXOS > Projeto > 4- Bases de dados para identificação e conhecimento dos agentes revendedores).

⁵²A diferença entre os proveitos ganhos e os custos associados à relação com um cliente durante um período específico (Pfeifer, Haskins & Conroy, 2005).

b.1). Cálculo do valor do cliente

Santos & Neves (2004), Vendeirinho (2010), Madeira (2014) e Díaz (2016) são alguns dos muitos autores que apresentam, como exemplo ilustrativo, o método RFM, cujas siglas correspondem a *Recency* (quão recente foi a última compra), *Frequency* (frequência das compras) e *Monetary value* (faturação gerada pelo cliente à empresa). A métrica assenta na premissa de que o mais recente, o mais frequente e o cliente que mais despende é o melhor cliente. Simultaneamente, acredita-se que este vai agir de forma similar no futuro; e, dessa forma, este é, provavelmente, o cliente mais lucrativo. Outra métrica similar e, igualmente, muito utilizada tem sido o valor histórico do cliente, cuja premissa assenta na crença de que a rendibilidade passada indica o nível de rendibilidade futura (Vendeirinho, 2010). Contudo, nos últimos anos, a comunidade académica e as empresas têm manifestado um interesse crescente na utilização de uma métrica, mais abrangente, a qual possibilita inferir o valor do cliente durante a relação que estabelece com a empresa, ao longo da sua vida: o CLTV”. De acordo com Berger e Nasr, 1998, citados por Madeira (2014), existe uma panóplia de métodos para o cálculo desta variável. No entanto, os mesmos autores alegam que nem todos são simples de utilizar e que não existe um que possa ser considerado o ideal (Jain & Sing, 2002). Kim, Jung, Suh & Hwang (2006) salientam que os métodos de diferenciação de clientes, utilizando a métrica CLTV podem ser classificados em três categorias: diferenciação utilizando, apenas, os valores do CLTV; diferenciação através dos componentes dos CLTV: “valor atual”, “valor potencial” e “lealdade” (Cuadros & Domínguez, 2014) e segmentação considerando, simultaneamente, os valores do CLTV e informação adicional.

b.2). Cálculo do valor do cliente para a M.A.R. Kayaks, Lda. e posterior diferenciação segundo este critério

Uma vez que existe uma elevada variabilidade na margem de diversos clientes e a própria margem global da empresa tem um comportamento muito pouco linear ao longo dos anos, não se torna adequado utilizar uma métrica que permita calcular o valor que cada cliente apresenta ao longo da sua vida, como é o caso do CLTV. Adicionalmente, todas as fórmulas que propõem calcular o LTV do cliente obrigam a determinação da variável “taxa de retenção (r)”. Contudo, determinar, com precisão, esta variável é quase impossível no caso da M.A.R. Kayaks, Lda. pois não existe qualquer contrato de fidelização que nos garanta que o cliente continuará ativo pelo número de anos que, aleatoriamente, consideraríamos na análise.

Desta forma, para diferenciar os clientes segundo o valor para a carteira de negócios da M.A.R. Kayaks, Lda. foram percorridos os seguintes passos.⁵³

1º Passo:

- a) Cálculo das margens de cada agente revendedor, por cada período de análise (ano);
- b) Somatório das margens de todos os períodos de análise;
- c) Cálculo da média da margem de todos os períodos de análise.

2º Passo:

Posteriormente, os clientes foram classificados em quatro grupos de acordo com os quartis em que se posicionam, tendo em conta as margens. Esta metodologia foi aplicada para cada cliente, tendo em conta a margem média. Esta alternativa revela-se a mais adequada porque não penaliza as empresas que se tornaram clientes após 2012.

3º Passo:

Após o cálculo do valor dos clientes, segundo os quartis, estes foram assinalados com diferentes intensidades da cor cinzenta, na base de dados. A cor cinzenta mais clara refere-se aos clientes com menor valor, sendo que a intensidade da cor se agrava, progressivamente, para os clientes mais valiosos.

7135,770054	18381,25465	57508,35536	677924,222
Kayak House Doo	HK Kayaks	Nelo Náutica España, S.L	Flat water C.O
All about sport	Posóidon	Anjana International Industries	Tegy Sport
W.Kayaks, Unipessoal, Ltd	Nelo Belgium	Maintier S.A.	Olimpijczyk Bis
Kayak Connection	Solo Deportes, C.A.	Ultimate Kayaks	Gusser Kanusport
Nelo Mania	Tropical Fiberglass C.O.	Eliteoceansports	Sarl Suranyi
Great Outdoors	Schwarzer Paddel	Normax	Limited Liability Company Tigris-Sport
Petry Mokry	Sc Kaiac Nelo Ro Srl	Boothaus	Nelo Canada
Kajak Specialisten	Paddle California	Kanocentrum Arjan Bloem VOF.	Nelo Austrália
Global Paddle Sports	Lazurit Service, Ltd.	Terry Newsome	ECST
Kayak Centrum	Welhonpesa OY	OROFIN	Dansprint Aps
DM Stars Ltd	Sprint Resources	Sing Bright International, LTD.	Nelo Norway
Braca Sport Trading Kft	Kanotec	Hpstraining a.d.o African Kayaks Solutions	HS Global CO, Ltd
Bullski e Kayak As	Golden Eagle	Nelo Slovakia	Nelo Hu
			Shangai Pei Sheng Boat
-1250,461739	7135,770054	18389,25465	57508,35536

Figura 3 – Diferenciação dos agentes revendedores segundo o seu valor: diferenciação segundo quartis.

Elaboração própria. Baseada na diferenciação segundo quartis e adaptada à M.A.R. Kayaks, Lda.

⁵³A tabela de diferenciação, segundo quartis e com as respetivas cores, encontra-se disponível para consulta, em anexo (CAPÍTULO IX: ANEXOS > Projeto > Diferenciação dos clientes segundo o valor para a organização: uma diferenciação segundo quartis).

c). Interagir com os clientes

Ao considerar os clientes como bens geríveis, a empresa pode fazer a gestão do seu relacionamento mais rentavelmente com ações de marketing orientadas para o cliente
(Vendeirinho, 2010, p.28).

Para interagir de forma eficaz com os agentes revendedores é aconselhável que a M.A.R. Kayaks, Lda. implemente uma coerente estratégia de comunicação. Por sua vez, e se bem implementada esta estratégia ajudará na concretização dos objetivos de marketing previamente definidos (Lendrevie *et al.*, 2010).⁵⁴

Com o propósito de “reter e fidelizar” os seus clientes, o primeiro objetivo de marketing deverá pautar-se por: a) diminuir o índice de perda dos agentes revendedores. Se observarmos o desdobramento da primeira base de dados apercebemo-nos que existem clientes que se foram perdendo ao longo dos anos e outros que deixaram de comprar em determinado período e voltaram mais tarde. Desta forma, a primeira ação a empreender seria a recomendação de Kotler *et al.* (2012), a qual consiste na monitorização do índice de perda de clientes e contacto com aqueles que deixaram de comprar ou mudaram de fornecedor, de forma a conhecer o motivo da mudança. Através do contacto telefónico, presencial ou *email* (consoante o valor que o cliente represente para a organização) a empresa detém o conhecimento necessário para não voltar a cometer os mesmos erros. Simultaneamente, e como consequência da preocupação da empresa em ouvir as reclamações dos agentes, poderá acontecer que alguns voltem a estabelecer a sua relação com a organização.

Com um objetivo similar, e conscientes de que altos níveis de satisfação estão positivamente correlacionados a elevados níveis de fidelidade (Marques, 2014), o grau de satisfação dos agentes deve ser mensurado, periodicamente (Moreira, 2005). Pela localização díspar dos agentes, facilidade e rapidez da obtenção de respostas, o método sugerido são os questionários. Através deles, a empresa pode avaliar o grau de satisfação dos agentes, como incentivar o cliente a sugerir melhorias a implementar, o que não apenas melhora a performance da M.A.R. Kayaks, Lda. como aumenta o nível de *engagement* entre organizações e o sentimento de pertença dos agentes à empresa-mãe. Esta ação visa responder ao segundo e terceiro objetivo: b) aumento da satisfação dos agentes revendedores e c) aumento dos níveis de envolvimento (vínculo emocional).

⁵⁴A tabela com os objetivos de marketing e de comunicação, assim como a sua operacionalização encontra-se disponível para consulta, em anexo (CAPÍTULO IX: ANEXOS > Projeto > 6- Interagir com os agentes revendedores: a comunicação de marketing ao serviço do marketing).

Ainda de forma a cumprir o terceiro objetivo é aconselhável que ao invés de publicidade massificada ou, até mesmo, segmentada se pratique um diálogo “gota a gota” (Marques, 2014). É recomendado o envio de *newsletters* diferenciadas para cada agente aquando da divulgação e promoção de novos produtos, serviços, ou, simplesmente, para felicitação de certas épocas do ano, como forma de honrar a manutenção da parceria entre organização e agente. De modo a não causar irritação ou frustração, as *newsletters* seriam enviadas segundo permissão de *email*, pelo que os agentes, apenas, teriam acesso às mensagens que eles próprios aceitam.

Todas estas ações visam responder ao primeiro objetivo de comunicação de marketing previamente estabelecido: “fazer gostar”.

Por último, e uma vez que não existe contratos de fidelização, torna-se preponderante recompensar o relacionamento com o cliente, através de descontos, bónus e/ou ofertas. Esta ação visa alcançar o último objetivo d) incentivar a repetição de compra e o tempo de permanência com a empresa, numa perspetiva de longo prazo, pelo que o objetivo de comunicação de marketing correspondente consiste em “fazer agir”. Para a sua operacionalização, a M.A.R. Kayaks, Lda. poderia criar um *dashboard* com o peso dos vários agentes na carteira de negócios da empresa. Todos os agentes teriam acesso a este quadro e à sua posição nele. Contudo, a identidade dos restantes agentes seria guardada, para efeitos de confidencialidade. A competição saudável entre os vários agentes incentivará, inevitavelmente, o aumento do número de compras.

Neste processo de interação e a par de uma clara definição dos objetivos de comunicação a M.A.R. Kayaks, Lda. deverá, adicionalmente, definir um eixo e conceito de comunicação (Lendrevie *et al.*, 2010) que contribua para que a imagem percebida seja coerente com a pretendida (Ruão *et al.*, 2000). Tendo em conta os objetivos de comunicação da empresa, todas as comunicações deveriam assentar nos pilares “confiança” e “comunicação”.

c.1). Diferenciação dos clientes segundo as suas necessidades, características psicográficas e comportamentais

Tendo em conta o público-alvo a que o plano de marketing relacional se destina não faz sentido diferenciar este segmento de clientes segundo este parâmetro, até porque não existem significativas diferenças a este respeito. As necessidades, características

psicográficas e comportamentais, para além de serem semelhantes entre si, coincidem com o perfil da amostra. Contudo, este segmento de mercado deve estar plenamente consciente das necessidades, características psicográficas⁵⁵ e comportamentais dos seus clientes, de modo a que na posse deste conhecimento possam comunicar de forma adaptada.

c.2). Necessidades, perfil psicográfico e comportamental dos clientes finais

Os clientes dos agentes revendedores e, por consequência direta, clientes da M.A.R. Kayaks, Lda. podem ser divididos em dois segmentos distintos.

Segmento 1: Atletas de alta competição. Procuram um barco rápido, estável, confortável (Abreu, 2013); e, esteticamente apelativo e personalizado. Apresentam elevados níveis de motivação, comprometimento, concentração e autoconfiança, pelo que estratégias adaptativas de *coping*, autorregulação, formulação de objetivos e visualização mental são alguns dos comportamentos característicos deste público (Matos, Cruz & Almeida, 2011).

Segmento 2: Praticantes de desportos de *paddle*, com um gosto particular pela natureza, pelo desporto e pelo mar. Procuram um barco estável, confortável, para passeios turísticos e/ou recreativos, a um preço acessível (Abreu, 2013). Inserindo-se no segmento do turismo, este tipo de consumidor apresenta características, valores, personalidade e estilos de vida e, por consequência, comportamentos muito específicos: (a) são sensíveis às questões ambientais; (b) sensíveis a culturas locais; (c) conscientes das questões de justiça social; (d) mais independentes e conscientes das suas decisões; (e) elaboram previamente uma avaliação cuidadosa dos produtos; (f) mais flexíveis mas procuram qualidade; (g) procuram experiências desafiantes, autênticas e marcantes; e (h) desejam contribuir para um impacto positivo no destino (Weaver & Oppermann, 2000; Boniface & Cooper, 2001, citados por Lima & Partidário, 2002).

Após esta caracterização é possível enquadrar estes dois segmentos na matriz de diferenciação sugerida por Marques (2014). A matriz classifica, simultaneamente, cada

⁵⁵As características psicográficas dizem respeito às características mais subjetivas de determinado público-alvo e englobam variáveis como o estilo de vida, personalidade, atitudes, valores, perceções, atividades interesses e opiniões (Tomarani, S., 2003. *Segmentação de mercado com enfoque em valores e estilo de vida: segmentação psicográfica-um estudo de caso*. Dissertação de mestrado em ciências da comunicação, apresentada à Universidade de São Paulo).

segmento segundo o valor que cada um deles representa na carteira de negócios da M.A.R. Kayaks, Lda. e a variação das suas necessidades.

Conjugando a informação acerca dos perfis dos clientes finais e a informação concedida pela organização: “o segmento da alta competição (de águas calmas, de oceano e de *slalom*) representam entre 60% a 70% da carteira de negócios da organização; enquanto que o turismo náutico e os caiaques *surf* representam os restantes 30% a 40%”⁵⁶ é elaborada a, seguinte, matriz:

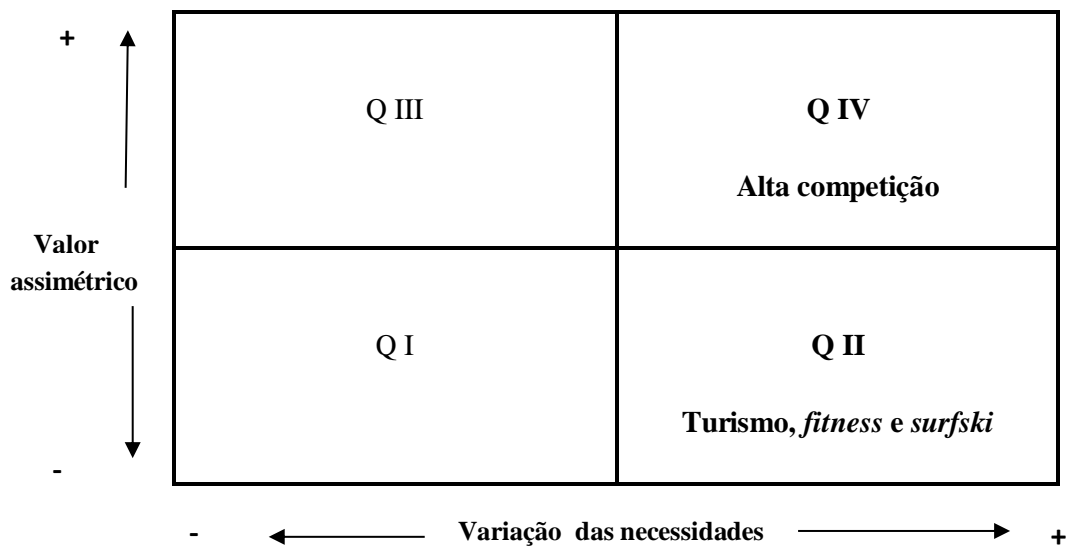


Figura 4 – Matriz de diferenciação dos clientes finais.

Elaboração própria. Baseada em Marques (2014) e adaptada à M.A.R. Kayaks, Lda.

O segmento da alta competição insere-se no quadrante “elevado valor para a organização”, na medida em que é o responsável pela maioria dos lucros da empresa e pelo valor subjetivo e estratégico que a ela atribui (notoriedade, prestígio e acreditação). Adicionalmente, insere-se no quadrante “elevada variação das necessidades”, pois os atletas deste segmento apresentam necessidades muito distintas entre si. O segmento alta competição engloba os caiaques de águas calmas (para velocidade), de oceano (para resistência) e de slalom (para águas bravas), pelo que as características técnicas do tipo de embarcação são muito diferentes consoante cada uma das três modalidades. Adicionalmente às diferentes necessidades, causadas pela modalidade, acrescenta-se as

⁵⁶Comunicação de André Santos, diretor-geral da M.A.R. Kayaks, Lda., em entrevista ao Diário Económico, a 29 de abril de 2014 (Ribeiro, 2014, p.30).

características físicas do atleta (altura, peso, comprimento das pernas), que destinando-se à prática federada do desporto, o produto é minuciosamente adaptado.

Por sua vez, os praticantes de canoagem por motivações turísticas, recreativas e de lazer (turismo, *fitness* e *surfski*) encontram-se no quadrante “baixo valor para a organização” e “elevada variação das necessidades”. Este enquadramento é justificado pelo facto deste segmento apenas representar 30% a 40% do valor da carteira de negócios da M.A.R. Kayaks, Lda. face aos 60% a 70% que o segmento da alta competição representa. Por sua vez, as necessidades apresentam uma elevada variação, consoante o barco se destine a passeios turísticos, ao *fitness* ou ao *surf*. Contudo, é de ressaltar que a variação das necessidades é muito menor comparativamente à alta competição.

c). Interagir com os clientes

Ao considerar os clientes como bens geríveis, a empresa pode fazer a gestão do seu relacionamento mais rentavelmente com ações de marketing orientadas para o cliente
(Vendeirinho, 2010, p.28).

As ações táticas e operacionais sugeridas são baseadas no prévio estudo da concorrência e visam responder de forma eficaz às necessidades, desejos e expectativas de cada um dos segmentos de mercado.

Pelo facto das necessidades, características psicográficas e comportamentais serem distintas dois planos de atuação são elaborados. A operacionalização destas propostas visa a uniformização das ações de todos aqueles que respresentam a marca Nelo e a organização, de forma a que a mensagem seja una, coerente e eficaz.

Clientes finais

Segmento 1: Alta competição.

Ações de marketing experiencial: De forma a fortalecer laços com a empresa organizar-se-iam *demodays*; isto é, dias de demonstração de produtos. Sempre que um novo produto fosse lançado dar-se-ia a conhecer, através da sua experimentação. Nesse dia oferecer-se-ia o produto a atletas conhecidos da modalidade, em troca de promoção do mesmo nas suas páginas de redes sociais e junto do seu círculo de influências. O local estaria, devidamente, preparado com produtos de *merchandise*.

Segmento 2: Turismo, *fitness* e *surfski*.

Ações de marketing socialmente responsável (mecenato): apoio a organizações humanitárias e, principalmente, ambientais. Parte dos lucros anuais seriam doados a uma instituição ambientalista, cuja missão se coadune com os valores humanos deste segmento: respeito pela natureza, preservação dos rios, mares e oceanos.

Ações de marketing tribal: construir um sentimento de pertença a um grupo, através da criação de uma comunidade *online*. Para a sua execução proceder-se-ia à implementação de canais de comunicação e interação entre os membros deste grupo e à utilização das *social media* (facebook e Instagram, pelo facto de serem as duas redes sociais mais populares e mais utilizados por este público-alvo) como meio de comunicação. Neles os praticantes de canoagem recreativa teriam a oportunidade de comunicar livremente entre si, partilhar as suas gratificantes experiências no mar com o produto, recomendar produtos complementares e sugerir serviços.

Ações de marketing experiencial: Como consequência do marketing tribal, organizar-se-iam *demodays*. Sempre que um novo produto fosse lançado dar-se-ia a conhecer através de uma experiência gratificante com os membros, amigos e familiares da tribo. Nesse dia realizar-se-iam promoções, concursos ou sorteios para os presentes, de forma a aumentar e incentivar o consumo. O local estaria, devidamente, preparado com produtos de *merchandise*.

d). Customizar o marketing mix

É importante que as organizações adotem uma estratégia de produção, assim como são adotadas estratégias para outros setores, como marketing e finanças (Wheelwright, 1984, citado por Royer, 2007, p.3).

Pelas necessidades e características distintas que os clientes finais apresentam entre si, a M.A.R. Kayaks, Lda. responde com produtos distintos e adaptados a essas mesmas necessidades.

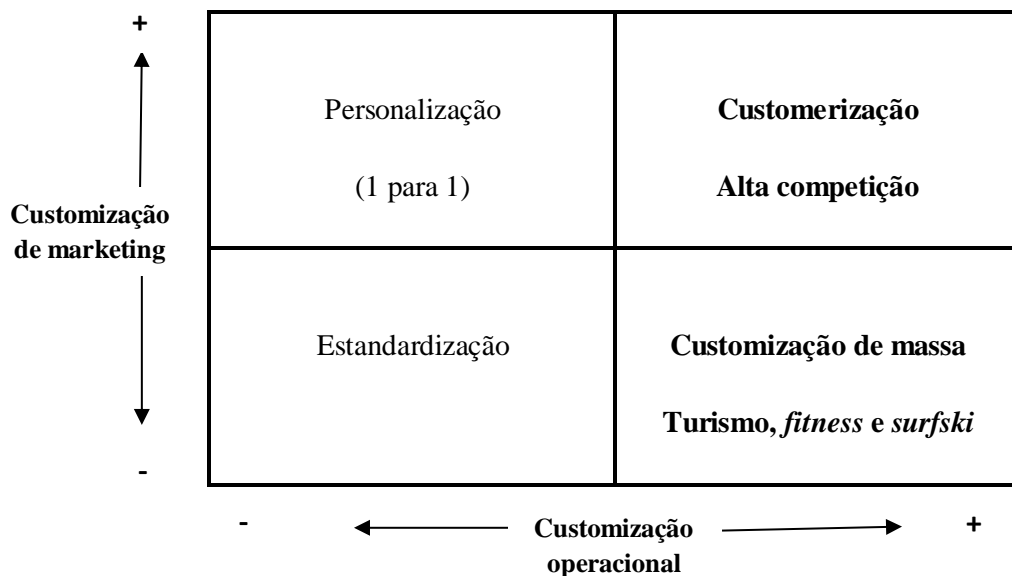


Figura 5 – Opções de customização para os clientes finais.
 Elaboração própria. Baseada em Marques (2014) e adaptada à M.A.R. Kayaks, Lda.

Conciliando as variáveis “customização de marketing” e “customização operacional” em alto e baixo, os clientes podem ser agrupados segundo a matriz de customização que a cima se encontra.

À semelhança da maioria dos produtores de automóveis, a M.A.R. Kayaks, Lda. apresenta uma estratégia de customização de massa para todos os barcos que não se destinam ao segmento da alta competição: turismo, *fitness* e *surfski*. A sua loja *online* apresenta incorporada uma *interface* que permite este grau de customização do produto. Deste modo, o cliente combina, segundo as suas necessidades e gosto pessoal, os diferentes componentes que constituem o barco. Para a customização operacional, o *website* tem disponível vários tipos de construções para o barco (A1: *polyester* e fibra de vidro; WWR: carbono e *klevar epoxy vaccum*; E: *epoxy, vaccum systeam, nomex honeycomb* e carbono ou *klevar*). Este nível de customização, reconfigura, consequentemente, o preço (customização de marketing: 2P do marketing mix). A escolha por outro tipo de

construção que não o A1 (construção base) implica a subida do preço do produto. Outro elemento do marketing mix que é, também, reconfigurado nestes tipos de barcos é o produto, nomeadamente no que se refere ao *design*. A cor pode ser escolhida, ainda que dentro de uma panóplia limitada de opções, que a empresa escolhe oferecer. Apesar da existência de alguma escolha, por parte, do cliente e/ou consumidor, a verdade é que esta é reduzida para este tipo de produto se comparado ao segmento da alta competição. O cliente é desafiado a conceber o produto sob certas condições: co-criação, pelo que fica com a sensação de que se trata de um produto “feito à sua medida”, no entanto, para a M.A.R. Kayaks, Lda. não se apresenta mais do que um simples ajuste na produção, que por si pode ser já considerada flexível.

Por sua vez; e, devido ao valor que o segmento da alta competição representa para a organização, a empresa adota uma estratégia mais personalizada, de forma a adaptar o máximo possível o barco às necessidades e preferências do atleta. Prova do grau de customização do produto é o facto da sua encomenda ser realizada por *email* (4P do marketing mix). Para este tipo de barcos existe um maior número de construções e para além da cor, o atleta pode adicionar quaisquer desenho ao barco. O desenho pode ser concebido pela empresa, ou pelo próprio cliente, que entrando em contacto com a equipa de *designers* da M.A.R. Kayaks, Lda. personaliza-o desde raiz.

CAPÍTULO VII
REFLEXÃO CRÍTICA E CONCLUSÕES

7.1. Discussão dos resultados

Através do projeto é possível retirar algumas conclusões e responder a todos os objetivos de investigação, que inicialmente, foram estipulados alcançar.

No que concerne ao primeiro grande objetivo: “conhecer os fatores que detêm a capacidade de condicionar a implementação de uma estratégia de marketing relacional aplicada à M.A.R. Kayaks, Lda.” é de concluir que o ambiente envolvente à organização não só é favorável, como apresenta uma série de oportunidades de negócio a serem exploradas e otimizadas pela empresa.

Em forma de síntese conclusiva, a nível político a M.A.R. Kayaks, Lda. apresenta uma relação de mais-valia e cooperação com todas as organizações que sob o setor da alta competição possam exercer algum tipo de influência, nomeadamente por parte dos Comitês Olímpicos e das federações.

A nível económico, é de notar o clima de prosperidade e crescimento crescente a nível mundial, europeu e nacional. A expansão do comércio mundial, as novas encomendas à indústria americana e a nova postura da China neste cenário apresentam-se como indícios positivos de um sustentável crescimento económico. Todas estas boas notícias culminam na recomendação da CE para a saída de Portugal do Procedimento por Défice Excessivo [PDE], pelo que, de momento, apenas quatro estados-membros da UE continuam sujeitos às recomendações corretivas do Pacto de Estabilidade e Crescimento [PEC], ao invés dos 24 que se encontravam sujeitos, em 2011.

A nível sociocultural, a empresa debate-se com uma série de oportunidades, consequentes de uma alteração nos hábitos de consumo, estilos de vida e da valorização de comportamentos até então considerados supérfluos. O tempo livre e a crescente valorização do ócio apresentam-se como novas necessidades socioculturais, que resultam na necessidade da oferta de novos produtos turísticos. A interconexão da valorização do tempo livre, com o lazer, bem-estar, turismo e desporto apresenta-se como uma aliciante oportunidade a ser, mais profundamente, explorada, por parte da M.A.R. Kayaks, Lda.

Indiferente também não é a empresa à evolução tecnológica, a qual aproveita da melhor forma aquilo que esta tem para lhe oferecer. A prova são os tipos de inovação que resultam desta eficiente apropriação da tecnologia.

A supremacia da maquinaria e matérias-primas utilizadas, métodos e processos de produção empregues originam uma inigualável superioridade técnica e funcional deste tipo de produto, o qual só pode ser considerado de inovação. À semelhança da inovação de produto, junta-se a inovação de marketing (a qual abrange os 4Ps do marketing mix), processo e organizacional.

Por último, as questões ecológicas poderão ser fonte de acréscimo de valor para a organização. A parceria com o Grupo Amorim (uma empresa que procede à extração do seu produto de forma responsável para com o ambiente) poderá ser valorizada aos olhos dos demais *skateholders*, os quais se mostram, cada vez mais, sensíveis às questões ambientais e à postura que as empresas adotam relativamente a este domínio.

O setor industrial, o mercado em que se encontra, e a competitividade entre *players* tampouco se apresentam como entraves. O mercado da alta competição vive uma fase de maturidade, com um número reduzido de concorrentes, sendo o peso de cada um deles pouco significativo para a quota de mercado da empresa. A estabilidade no mercado da alta competição ajuda na consolidação da imagem de marca e na sua extrapolação para outros segmentos de mercado, como o do turismo, o qual se encontra na fase de introdução e, por isso, sujeito a um maior número de concorrentes.

O segundo objetivo: “operacionalizar a estratégia de marketing relacional adaptada à M.A.R. Kayaks, Lda.” foi também alcançado. A identificação e conhecimento dos clientes foi conseguida, através da compilação de informações que se revelavam pertinentes para o seu conhecimento. A partir desta organização foi possível selecionar e diferenciar os clientes, segundo quartis. Este método de segmentação e o critério estipulado: “valor para a organização”, resultou nas seguintes conclusões: a) a M.A.R. Kayaks, Lda. apresenta quatro grupos ou segmentos de clientes, que segundo Kotler *et al.* poderão ser classificados de “clientes ouro”, “prata”, “bronze” e “latão”, sendo os clientes “ouro” os clientes mais lucrativos e os clientes “latão” os menos lucrativos. Estes termos correspondem às quatro intensidades da cor cinzenta. Segundo o autor, com os clientes menos rentáveis: os clientes “latão”, a empresa deve despende a menor quantidade de recursos possíveis ou dispensá-los. No entanto, de destacar que o comportamento de alguns clientes da M.A.R. Kayaks, Lda. não é muito linear, o que remete para a ideia de Gronroos (2001) quando afirma que os clientes que podem não ser lucrativos num dado momento do tempo podem tornar-se lucrativos no futuro. Neste caso,

a empresa deverá ponderar sobre o valor estratégico ou indireto de dado cliente.; b). a escolha das ações de comunicação de marketing, o meio que a empresa deverá utilizar para entrar em contacto com os clientes e, até mesmo, o tempo que dispendirá para o servir também deverá ser ponderada, aquando do processo de interação com os clientes. Esta escolha deve ter em conta o valor de cada cliente e as suas preferências. Meios de comunicação digitais poderão ser os mais aconselháveis para os clientes menos rentáveis: “bronze” e “latão”, uma vez que são os meios mais económicos; enquanto que visitas pessoais às instalações da M.A.R. Kayaks, Lda. ou visitas pessoais aos agentes, por membros da empresa, poderão ser ações de comunicação de marketing utilizadas para os mais lucrativos: “prata” e “ouro”. Em todo o caso é de concluir que para este *target*: “agentes revendedores” o tipo de diálogo a prevalecer deve ser de “um para um” e o tipo de relação o mais próxima possível; c) por particularidades do negócio foi estudado o perfil dos clientes finais e quais as ações de comunicação de marketing se revelam mais pertinentes para cada segmento neste *target*: “clientes finais”. Para os atletas de alta competição é sugerido ações de marketing experiencial, através de *demodays*; enquanto que para os praticantes de canoagem de recreio ou por motivos de lazer é aconselhável, a par de *demodays*, a criação e automatização de canais de comunicação e de interação, não tanto com a empresa, por poderem ser consideradas ações de comunicação com carácter comercial, mas entre clientes. Em suma, deve ser promovido um sentimento de tribo, que, indiretamente, e de forma “disfarçada” do interesse económico subjacente, incentive o consumo.

Por último, estratégias distintas de customização são sugeridas. Para o segmento da alta competição é aconselhado a customerização; enquanto que para os participantes do desporto por razões de recreio a customização de massa.

7.2. Contribuições académicas e de natureza empresarial

As contribuições académicas prendem-se pelo, profundo, trabalho de pesquisa que foi lavrado para ser possível operacionalizar o projeto.

Através do estudo de vários trabalhos de investigação, das mais diversas instituições de ensino superior nacional e internacional, conciliados com várias revistas científicas e com os típicos "gurus" do marketing e da comunicação, o projeto explica conceitos, contrapõe perspectivas e reflete sobre os cinco temas que a revisão da literatura aborda.

Teoricamente, recorda a importância de uma estratégia de marketing nas organizações, explicando a evolução do papel desta disciplina nas empresas até aos dias de hoje. O tema "marketing relacional" é esmiuçado não como novo paradigma, mas sim como uma sugestão de uma mais eficaz política de gestão dos diversos clientes que constituem a carteira de negócios da organização. Por último, e após o estudo, exploratório, dos determinantes para a operacionalização de uma estratégia deste cariz são apontados os "passos" para a colocar em prática.

Adicionalmente à revisão da literatura, é, também, academicamente relevante exemplificar como a teoria é materializada no contexto empresarial.

Por sua vez, e devido à área de negócio da empresa à qual o projeto se destina, tornou-se necessário a interdisciplinaridade de assuntos a abordar. Apesar do tema central ser o marketing, questões sobre turismo e desporto foram abordadas, pelo que academicamente poderá ser fonte de conhecimento para trabalhos futuros, também, nestas ciências.

A nível empresarial, o projeto apresenta uma série de mais-valias para a M.A.R. Kayaks, Lda. A vertente de investigação é sempre algo que carece nas empresas, que devido a fatores de tempo e recursos não ponderam sobre fatores macro-ambientais, setoriais, internos, concorrenciais e da própria indústria, os quais condicionam a sua estratégia; e, por consequência, o seu sucesso financeiro.

Em termos práticos e passíveis de serem materializados, o projeto oferece uma estrutura organizada, de como operacionalizar uma política de gestão de relacionamentos com os seus clientes. Apesar do conteúdo do projeto ter de ser atualizado constantemente (pela razão óbvia da alteração do valor de cada cliente ao longo do tempo), uma reflexão das ações de comunicação de marketing, segundo o valor económico, psicográfico e comportamental de cada segmento de clientes é oferecida à organização.

7.3. Limitações do projeto

As limitações do projeto referem-se às características da população e da amostra, mas também às referentes à metodologia utilizada para inferir o valor de cada agente revendedor.

7.3.1. Limitações referentes à população e amostra

Uma das limitações do estudo consiste na não utilização de todos os clientes aquando do cálculo do valor para a organização.

Apesar da filosofia de marketing se revelar mais apropriada nos mercados B2B esta começa a ser utilizada nos modelos de negócio B2C, até porque “a procura nos mercados B2B depende de forma direta da procura existente nos mercados de bens de consumo. Este aspeto leva a que as empresas tenham de fazer um acompanhamento próximo dos padrões de consumo do consumidor final” (Pereira, 2014, p.22), pelo que o estudo seria mais completo se fosse estendido também aos clientes finais. Contudo, as limitações de tempo e espaço não permitiram a abrangência do projeto, pelo que este se foca nos agentes revendedores e apenas fornece sugestões de como estes, por sua vez, devem comunicar com os seus clientes. No entanto, os agentes poderão aplicar, com as devidas adaptações, todo o plano aos clientes finais.

7.3.2. Insuficiências subjacentes ao modelo teórico: fatores condicionantes à análise do valor dos agentes revendedores

Se nos debruçarmos sobre a essência da metodologia empregue é possível identificar fatores relacionados com a própria empresa e fatores dinâmicos e externos à mesma que limitam a viabilidade e legitimidade do resultado da análise (Rust, Zeithmal e Lemon, 2000, citados por Vendeirinho, 2014).

a). Fatores internos à empresa

“Os fatores internos são os fatores intrínsecos ao funcionamento e dinâmica da empresa” (Vendeirinho, 2014, p. 56).

a.1). Custos de relação: marketing

Para calcular o valor do cliente torna-se essencial determinar a margem líquida de cada agente revendedor, pelo que os custos tiveram de ser somados. Contudo, no caso da M.A.R. Kayaks, Lda. é muito difícil conhecer os verdadeiros custos que a empresa incorre para servir determinado cliente. Nesta análise, os únicos custos de marketing em que se pode comprovar que foram, especificamente, direcionados para determinado cliente são os referentes ao *dealers conference*. Isto se deve ao facto de que é quase impossível à empresa averiguar se determinado cliente tomou conhecimento de dada ação de patrocínio ou determinar que este esteve presente em determinada prova e obteve

assistência técnica. Contrariamente, os custos referentes ao *dealers conference* estão organizados numa base de dados, juntamente com os clientes presentes na reunião, pelo que se pode precisar os clientes a quem se direccionou cada um dos custos.

a.2). Número de anos contabilizados para o cálculo da margem média

À medida que os períodos (anos) considerados aumentam a margem média do cliente aumenta também, visto que são contabilizados um maior número de ganhos. Como podemos observar pela base de dados elaborada para identificar e conhecer os clientes os agentes revendedores tornaram-se clientes em anos diferentes, o que contribui para um pequeno enviesamento da análise e diferenciação entre eles.

a.3). Efeitos da lealdade: rotina das compras, *word-of-mouth*, *cross selling* e *up selling*

De acordo com Vendeirinho (2010), os efeitos de um cliente leal devem ser considerados; contudo, é de salientar a dificuldade de mensuração destas variáveis.

a.3.1). Rotina das compras

Um dos efeitos mais comuns dos clientes fidelizados consiste no facto das suas compras tornarem-se rotineiras. Estes clientes já conhecem a empresa pelo que necessitam de menos atenção, detêm menos dúvidas, cometem menos erros, pelo que consequentemente, existe uma diminuição dos custos para o servir. Apesar deste efeito fazer parte do valor de dado cliente não é aqui considerado, uma vez que a correta estimação é problemática.

a.3.2). *Word-of-mouth*

Clientes satisfeitos podem influenciar outros clientes a comprar gerando, assim, lucros indiretos. Rust e Zahorik (1993) demonstraram que a satisfação melhora as taxas de repetição de compra e contribui para *word-of-mouth* favorável. Mais uma vez, pela dificuldade em contabilizar este custo, o cálculo do valor dos clientes da M.A.R. Kayaks, Lda. não tem em conta o valor do cliente como possível influenciador. Os cálculos do valor de um cliente que não contabilizam este efeito originam um valor subestimado.

a.3.3). *Cross selling e up selling*

Clientes de longa data são mais recetivos para comprar outros produtos ou experimentar serviços, complementares, da empresa. A metodologia utilizada não prevê os efeitos de *cross selling*, o que sugere que o valor potencial de alguns dos clientes pode ser, substancialmente, maior para os clientes mais antigos. À semelhança do que acontece com o *cross selling*, os clientes de longa data e que utilizam um produto de uma linha económica podem experimentar, com menos resistência ou, até mesmo, por iniciativa própria, um produto *premium*.

b). Fatores dinâmicos ou externos à empresa

b.1). Imprevisibilidade da conduta futura e incapacidade de extrapolação para períodos futuros

Esta metodologia permite-nos conhecer os clientes e categorizá-los segundo o seu valor, tendo em conta a sua conduta passada até ao momento presente. No entanto, nada nos garante que tal se mantenha no futuro, pelo que conscientes de que a metodologia não está totalmente correta, a verdade é que “muitas vezes a melhor aproximação que conseguimos fazer é que o futuro vai ser qualquer coisa muito próximo do presente” (Vendeirinho, 2010, p.58). No caso da M.A.R. Kayaks, Lda. esta imprevisibilidade diz respeito ao tempo de permanência dos clientes e respetivo comportamento de compra, possibilidade de entrada ou saída de novos clientes e/ou concorrentes e reação dos concorrentes às novas estratégias empresariais da organização.

b.2). Tempo de permanência dos clientes e respetivo comportamento de compra

Segundo Vendeirinho (2010), para um cálculo preciso do valor do cliente é necessário determinar qual o tempo de permanência dos clientes na organização, isto é, a denominada taxa de retenção⁵⁷, sendo que o tempo de vida de um cliente depende de saber se o cliente vai continuar ativo na empresa em períodos futuros.

O autor chama a atenção para o facto que esta é uma situação especialmente importante num cenário onde não existe contratos de fidelização que nos garantem um período de

⁵⁷A taxa de retenção (r) é a percentagem de clientes que mantêm a sua relação com a empresa durante um determinado período de tempo, e pode ser calculada retirando ao número de clientes presente na base de dados a taxa de abandono (Cascada *et al.*, 2014).

permanência obrigatória, o denominado “período de fidelização”. Uma vez que na M.A.R. Kayaks, Lda. não existe a obrigatoriedade do cliente permanecer ativo por um determinado número de anos, um cliente que hoje se revela valioso para a empresa pode não o ser amanhã, pois pode não ser cliente ou não apresentar os mesmos valores de consumo. Por este facto é que se revela primordial elevar o valor das suas marcas e o vínculo emocional à própria organização como um todo, de forma a que estes, mesmo que não “obrigados” a continuar a sua relação com a empresa escolham, deliberadamente e por vontade própria, fazê-lo.

b.3). Entrada de novos clientes na carteira de negócios da organização

Um dos acontecimentos que contribui para um impacto significativo na diferenciação entre clientes e na, consequentemente, posição que cada um ocupa nos quatro quartis é a entrada de novos clientes na empresa. Como podemos observar pela última base de dados assistiu-se a um incremento de clientes nos últimos cinco anos, o que altera o valor que cada cliente representa para a empresa e nas ações, tempo e importância que a eles deve ser conferida.

b.4). Entrada ou saída de novos *players* no mercado

A entrada de um concorrente muito competitivo e com uma abordagem muito agressiva pode alterar, significativamente, a dinâmica do mercado e, consequentemente, alterar negativamente o valor calculado. De forma inversa, um concorrente que abandona o mercado pode provocar um forte impacto positivo. No entanto, estas duas hipóteses são bastante remotas de acontecer, uma vez que os anos no mercado, o facto de terem sido pioneiros no setor e a distância competitiva face aos demais concorrentes intimida a entrada de novos *players*. Igualmente a saída de algum concorrente não alteraria, significativamente, a performance global da empresa, uma vez que o peso de cada concorrente é pouco significativo. Assim, sendo, apesar do projeto não ponderar nas consequências da possível entrada ou saída de um *player* (o que não deixa de ser uma limitação), a verdade é que tendo em conta a organização e o setor esta possibilidade é muito remota de ocorrer.

b.5). Reação dos concorrentes perante a estratégia empresarial da M.A.R. Kayaks, Lda.

Um outro fator competitivo é a resposta dos concorrentes perante as iniciativas estratégicas da M.A.R. Kayaks, Lda. Estando, agora, a M.A.R. Kayaks, Lda. com

iniciativas estratégicas novas é previsível uma resposta por parte da concorrência. A resposta pode-se materializar na cópia da estratégia ou em alguma estratégia de marketing de retaliação. Em qualquer uma das situações a reação poderá causar um impacto negativo no cálculo do valor do cliente.

7.4). Recomendações futuras para a empresa

As recomendações para a empresa coadunam-se com os “passos” necessários para a operacionalização do plano de marketing relacional, assim como a atenção aos fatores condicionantes ao plano.

Para identificar e conhecer os clientes, em termos de rentabilidade, é necessário que as bases de dados sejam, constantemente, atualizadas, pois o valor económico ou financeiro de cada cliente pode sofrer alterações. Adicionalmente, é recomendado que a empresa guarde um maior número de informações sobre os seus clientes no que respeita ao seu comportamento de compra. O registo dos produtos comprados revela-se pertinente para que a empresa possa sugerir a compra, adicional, de produtos e/ou serviços complementares. Para este registo, é recomendado a utilização de sistemas informáticos, como o *data warehouse*.

Por sua vez, para diferenciar os clientes, a empresa pode aplicar a metodologia, acima, proposta. Contudo, apesar de ter sido esta a possível, tendo em conta os dados que obtive junto da organização, a verdade que esta apresenta algumas limitações. Segundo a literatura, talvez se revele pertinente não apenas avaliar o comportamento passado dos clientes mas tentar estimar o valor que estes clientes geram à organização ao longo da relação que com ela estabelece durante toda a vida. É neste sentido, que sugiro à empresa o cálculo do CLTV. Para tal, torna-se essencial que a empresa procure estimar, com a maior precisão possível, o número de períodos que o cliente estará “ativo” na empresa, assim como o seu comportamento em termos de compras. Uma possível ação para estimar estas duas variáveis, com a menor margem de erro, seria a existência de contratos de fidelização e a recompensa ao cliente, caso este, pelo menos, mantenha o valor gasto em compras do período de análise anterior, respetivamente.

De forma a interagir com os clientes e customizar o marketing mix sugiro que a empresa mantenha o contacto direto com os seus agentes revendedores, utilizando o meio de

comunicação que estes preferirem. Desta forma, a organização pode ouvir todas as suas reclamações e sugestões, de maneira a que o processo de customização (operacional e/ou de marketing) aconteça da forma mais eficaz possível. Simultaneamente, a organização deve promover e conceder ações específicas de como estes devem comunicar com os seus clientes. A melhor forma de o empreender seria a criação de um plano estratégico de comunicação de marketing, o qual seria incorporado a este plano mais genérico.

Por último, a M.A.R. Kayaks, Lda. deve monitorizar, constantemente e de perto, o macro-ambiente de marketing, para que caso se revele necessário se proceda às mudanças corretivas à estratégia, inicialmente, traçada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E OUTRAS FONTES

A

- Aaker, D. (2007). *Construindo marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman.
- Abreu, V. (2013). *As correntes da engenharia na canoagem*. Projeto de mestrado apresentado à Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto [FEUP].
- Aires, L. (2015). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. Universidade Aberta [UA].
- Almeida, L., & Freire, T. (2008). *Metodologia da investigação em psicologia e educação* (5ª Ed.). Braga: Psiquilíbrios Edições.
- Alves, L. (2006). *Segmentação de mercado como estratégia de marketing: caso GVT*. Monografia de licenciatura, apresentada à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, do Centro Universitário de Brasília [FATECS].
- Amaro, L., Gomes, T., & Mendes, L. (2016). Reactions do facebook: a necessidade das expressões humanas na rede social. *Temática*, 12 (9).
- American Marketing Association [AMA] (2008, janeiro,14). *The american marketing association releases: new definition for marketing*. 1-3. Retirado a 03 de janeiro de 2017 de:
<https://archive.ama.org/archive/AboutAMA/Documents/American%20Marketing%20Association%20Releases%20New%20Definition%20for%20Marketing.pdf>
- American Marketing Association [AMA] (2013, julho). *Definition of marketing*. Retirado a 03 de janeiro de 2017 de:
<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Andrade, L., Faria, M., Florentino, W., & Mulinari, D. (2014). *Resistência ao impacto dos compósitos reforçados com fibras de noz macadâmia*. 21º congresso brasileiro de engenharia e ciência dos materiais, realizado de 09 a 13 de novembro de 2014, em Cuiabá, Brasil.
- Angrosino, M. (2009). *Etnografia e observação participante*. Porto Alegre: Artmed.

António, M. (2017). *A imagem de marca da fundação José Saramago e a sua articulação com o turismo literário: uma análise netnográfica*. Dissertação de mestrado apresentada à Universidade Europeia [UE].

Antunes, J., & Rita, P. (2008). O marketing relacional como novo paradigma, uma análise conceptual. *Revista portuguesa e brasileira de gestão*, 7 (2), 36-46.

Arrakhiz, F., Achaby, M., Malha, M., Bensalah, M., Fassifelhri, O., Bouhfid, R., Benmoussa, K., & Qaiss, A. (2013). Mechanical and thermal properties of natural fibers reinforced polymer composites: doum/low density polyethylene. *Materials & design*, 43, 200-205.

Ascensão, C. (2010). *Google marketing: a mais poderosa arma para atingir clientes*. Edições Sílabo.

B

Baixinho, A. (2011). Educação e autarquias: lógicas de ação do poder autárquico face ao poder central e aos micropoderes locais. *Revista lusófona de educação*, 18, 81-95.

Banco de Portugal [BP] (2017). Projeções para a economia portuguesa: 2017-2019.

Retirado a 15 de abril de 2017 de:

https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/projecoes_mar17_pt.pdf

Barnes, J., & Cumby, J. (1999). Communicating customer value in relationship: focused service organizations. *Chicago: AMA proceedings services*.

Barreto, A. (2012). Uma visão sobre a evolução da relação entre marcas e consumidores após a emergência da Web 2.0. *Revista PRISMA. COM*, 15, 1-14.

Barros, A. (2010). Relacionamento mercadológico nas mídias interativas digitais: inovações na comunicação transmidiática entre empresas e consumidores. *Revista dos alunos do programa de pós-graduação em comunicação da Universidade Federal da Paraíba [UFP]*.

Binttencourt, P. (2012). *Métodos quantitativos estatísticos*. Brasil S.A. Curitiba.

Boustany, S. (2006). *Serviços ao cliente como estratégia de relacionamento: um estudo sobre a satisfação e a lealdade do consumidor em uma rede supermercadista*. Dissertação de mestrado apresentada à Universidade Federal de Santa Maria [UFSM].

Branski, R., Arellano, R., & Lima, J. (2010). *Metodologia de estudo de caso aplicada à logística*, no 14º congresso de pesquisa e ensino em transportes, realizado de 29 de novembro de 2010 a 03 de dezembro de 2010, em Salvador, Brasil.

Brito, C. (1998). O marketing da 3ª vaga. *Revista portuguesa de marketing*, 2 (6), 75-80.

Brito, C., Ramos, C., & Carvalho, P. (2000). *Comércio eletrónico: relação com parceiros de negócios*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação [SPI].

Brito, C. (2010). Uma abordagem relacional ao valor da marca. *Revista portuguesa e brasileira de gestão*, 9 (1 e 2), 49-62.

Brito, C. (2011). Marketing relacional: das origens às atuais escolas de pensamento. *Revista portuguesa de marketing*, 1 (26), 15-26.

Buttle, F. (2009). *Customer relationship management* (2nd Ed.). Elsevier.

C

Cabral, D. (2012). *O marketing relacional nos serviços financeiros projeto-estágio: retenção de clientes*. Monografia de mestrado em economia e administração de empresas, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade do Porto [FEP].

Cacho, A., & Azevedo, F. (2010). O turismo no contexto da sociedade informacional. *Revista brasileira de pesquisa em turismo*, 4 (2), 31-48.

Cale, T. (2012). *O surf como potencial produto turístico nos açores*. Dissertação de mestrado em turismo, apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril [ESHTE].

Cardoso, G. (2007). *A mídia na sociedade em rede*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Carneiro, C., Simões, D., & Filipe, S. (2013). A gestão do relacionamento com o cliente na era das redes sociais. *Estudos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro [ISCAA]*, 4 (5), 1-18.

- Carreira, F., & Diz, M. (2013). Análise longitudinal das empresas vitivinícolas portuguesas. Perspetiva económica e financeira. *Revista portuguesa e brasileira de gestão*. 12 (4), 22-36).
- Carvalho, P. (2004). *O marketing relacional e o estudo do caso chip 7*. Dissertação de mestrado em marketing, apresentada à Universidade Portucalense Infante D. Henrique [UPT].
- Carvalho, P., & Lourenço, R. (2009). Turismo de prática desportiva: um segmento do mercado do turismo desportivo. *Revista portuguesa de ciências do desporto*, 9 (2), 122-132.
- Cascada, P., Ramos, C., & Sousa, C. (2014). Utilização de medidas de valor do cliente na criação de listas de distribuição: aplicação ao setor hoteleiro. *Dos Algarves: a multidisciplinary e-journal*, 23, 51-74.
- Castells, M. (2001). A galáxia da internet: *reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Zahar.
- Catarino, M. (2011). *O desporto e turismo: contributos na diferente oferta turística-desportiva existente no algarve, em concreto no município de portimão*. Dissertação de mestrado, apresentada à Faculdade de Motricidade Humana [FMH], da Universidade Técnica de Lisboa (UL).
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. *Journal of marketing* , 65 (2), 81-91.
- Chiusoli, C., & Pacagnan, M. (2009). A importância das informações de mercado como apoio à tomada de decisões de marketing. *Revista de gestão da Universidade de São Paulo* [USP], 16 (2), 83-100.
- Comissão Europeia [CE] (2017). Assuntos marítimos, política marítima integrada, crescimento azul. Retirado a 01 de junho de 2017 de:
https://ec.europa.eu/maritimeaffairs/policy/blue_growth_pt.
- Corazza, R. (2003). Gestão ambiental e mudança na estrutura organizacional. *Revista de administração de empresas*, 2 (2), 1-23.

Correia, A. (2016). *A importância dos desportos náuticos na promoção do destino turístico Portugal: o caso do remo*. Dissertação de mestrado apresentada ao Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas [ISCSP].

Costa, A., Nascimento, A., Cruz, E., Terra, L., & Silva, M. (2013). O uso do método estudo de caso na ciência da informação no Brasil. *Revista científica de informação e documentação*, Universidade de São Paulo [USP], 4 (1), 49-69.

Costa, L. (2013). *Estratégias e práticas de marketing relacional de pequenas empresas de serviços profissionais especializados em arquitetura*. Dissertação de mestrado, apresentada à Escola de Economia e Gestão [EEG], da Universidade do Minho [UM].

Cozendey, I. (2015). *Métodos de produção: origens da customização em massa*. Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade [FEAC], da Universidade de Brasília [UB].

Crainer, S., & Dearlove, D. (2014). *Estratégia: a arte e ciência na criação e execução*. Porto Alegre: Bookman.

Cuadros, A., & Domínguez, V. (2014). Customer segmentation model based on value generation for marketing strategies formulation. *Estudios gerenciales*, 30 (130), 25-30.

D

Daniel, A. (2010). A caracterização do setor turístico em Portugal. *Revista de estudos politécnicos*, 8 (14), 255-276.

Diário da República Eletrónico [DRE] (1998, agosto, 25). Resolução do conselho de ministros n.º 112/98. Retirado a 20 de maio de 2017 de:

<https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/448093/details/normal?q=Rede+Nacional+de+%C3%81reas+Protegidas+1998>

Diário da República Eletrónico [DRE] (2015, julho, 21). Resolução do conselho de ministros n.º 51/2015. Retirado a 20 de abril de 2017 de: https://dre.pt/home/-/dre/69846841/details/maximized?p_auth=5AnNcZ7E&serie=I

Diário da República Eletrónico [DRE] (2016, dezembro, 29). Decreto-lei n.º 86-B/2016.

Retirado a 15 de abril de 2017 de: <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/105658705/details/normal?q=Decreto-Lei+n.%C2%BA%2086-B%2F2016>

Díaz, R. (2016). Análisis del modelo RFM según el método convencional y el método de las 2-tuplas. Dissertação de mestrado, apresentada à Universidade Complutense de Madrid [UCM].

Direção Geral de Política do Mar [DGPM] (2012, dezembro). Economia do mar em Portugal. *Documento de suporte à estratégia nacional para o mar*. Retirado a 01 de junho de 2017 de:

<http://www.dgpm.mam.gov.pt/Documents/Economia%20do%20Mar%20em%20Portugal%20-%20Relat%C3%B3rio%20T%C3%A9cnico%20Dez%202012.pdf>

Duarte, R. (2002). Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. *Cadernos de pesquisa*, 115 (25), 139-154.

E

Ernst & Young (2010). *Understanding customer behaviour in retail banking: the impact of the credit crisis across Europe*, 1-18.

Esteves, A. (2011). *Fatores de fidelização em instituições de saúde: a perspetiva do cliente*. Dissertação de mestrado em gestão de unidades de saúde, apresentada à Escola de Economia e Gestão [EEG], da Universidade do Minho [UM].

Estratégia Nacional de investigação para uma Especialização Inteligente [ENEI] (2014). Diagnóstico de apoio às jornadas de reflexão estratégica. *Estratégia Nacional de investigação e inovação para uma Especialização Inteligente* [ENEI].

Etgar, M. (1979). Sources and types of intrachannel conflict. *Journal of retailing*, 55 (1), 61-78.

European Best Destination (2017). Top destinations in Europe: best places to travel in 2017. Acedido a 20 de abril de 2017 de:

<https://www.europeanbestdestinations.com/best-of-europe/european-best-destinations-2017/>

F

Federação Portuguesa de Canoagem [FPC] (2017). Plano de atividades. Retirado a 20 de abril de 2017 de:

<http://www.fpcanoagem.pt/uploads/docs/AFederacao/AssembleiaGeral/FPC.PlanoAtividades2017.pdf>

Ferreira, A. (2017, abril, 06). Turismo. Portugal é o 14.º mais competitivo do mundo. *Expresso*. Recuperado a 20 de abril de <http://expresso.sapo.pt/economia/2017-04-06-Turismo.-Portugal-e-o-14.-mais-competitivo-do-mundo>

Ferreira, C. (2012). *Um estudo sobre fidelização e retenção de clientes na área do fitness*. Dissertação de mestrado em gestão de empresas, apresentada à Escola Superior de Gestão [ESG] do Instituto Politécnico de Castelo Branco [IPCP].

Ferreira, D. (2013, maio, 06). Estrutura da concorrência nos mercados (monopólio e oligopólio). Retirado a 01 de janeiro de 2017 de julho de: <http://economiasemsegredos.com/estrutura-da-concorrencia-nos-mercados/>.

Forschung und Entwicklung von Sportgeräten [FES] (s/d). *Kanu*. Retirado a 05 de junho de 2017 de: <http://www.fes-sport.de/kanu.htm>

Figueiredo, J., & Crescitelli, E. (2010). Explicando a comunicação integrada de marketing com o uso de mapas conceituais. *Revista eletrónica de administração*, 9 (1), 1-12.

Filho, M., Vaccaro, G., & Freitas, E. (2015). Identificação dos fatores de satisfação de clientes em serviços: um estudo em concessionárias do agronegócio. *Revista brasileira de gestão de negócios*, 17 (58), 1408-1425.

Firewire (2017). *Sustainability*. Retirado a 15 de julho de 2017 de: <http://www.firewiresurfboards.com/>

Flint, J., Blocker, P., & Boutin, P. (2010). Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: an empirical examination. *Industrial marketing management*, 40 (2), 1-10.

Flip (2017). Retirado a 15 de junho de 2017 de: <http://flipskateboards.com/>

Fontes, J. (2011). *Desenvolvimento de novos produtos apoiado em ferramentas CAD*. Relatório de projeto de mestrado de engenharia e gestão industrial, apresentado ao Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo (DEGEIT), da Universidade de Aveiro [UA].

Franco, N. (2009). *Caracterização mecânica de um material híbrido de carbono/epoxy e cortiça*. Dissertação de mestrado de engenharia aeronáutica, apresentada ao Departamento de Ciências Aeroespaciais [DCA], da Faculdade de Economia [FE], da Universidade da Beira Interior [UBI].

Frölich, K. (2010). *Marketing de relacionamento: estudo sobre as estratégias de fidelização do clube do assinante de zero hora*. Trabalho de licenciatura, apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação [FBC], da Universidade Federal do Rio Grande do Sul [UFRGS].

G

Grupo dos 20 [G20] (2014, novembro, 15). G20 Leaders' Communiqué - 15-16 november 2014. Retirado a 23 de março de 2017 de:
https://www.g20.org/Content/DE/_Anlagen/G7_G20/2014-g20-abschlusserklaerung-eng.pdf?__blob=publicationFile&v=1

Garcia, R. (2005). Escola, educação física e tempo livre: uma relação também da gestão desportiva. *Revista portuguesa de gestão*, 2 (2), 12-29.

Gerhardt, T, & Silveira, D. (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul [UFRGS].

Gordon, I. (1998). *Relationship marketing: new strategies, techniques and technologies to win the customers you want and keep them forever*. Ian Gordon: book review.

Gorni (2003). A evolução dos materiais poliméricos ao longo do tempo. *Revista plástico industrial*.

Grabrielli, V., & Balboni, B. (2010). SME practice towards integrated marketing communications. *Marketing intelligence & planning*, 28 (3), 275-290.

Gronroos, C. (2001). *Service management and marketing; a customer relationship management approach* (2nd Ed.). New York: John Wiley and Sons.

Guimarães, T. (2013). *Estratégias para a valorização da oferta turística em Ovar: Sazonalidade e segmentação*. Dissertação de mestrado, apresentada à Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra [FLUC].

Gummesson, E. (2002). *Total relationship marketing* (2nd Ed.). Butterworth-Heinmann, Oxford.

H

Haussan, L., Steffen, C., & Fernandes, M. (2015). *Prosumers: como podem influenciar a inovação ou aprimoramento de produtos e serviços em organizações*. XI semana de extensão, pesquisa e pós-graduação, realizada de 19 a 23 de outubro de 2015.

Herrera, J. (2003). *Uso de data warehousing e datamining na busca de relações e conhecimento em um ambiente de comércio eletrônico*. Dissertação de mestrado apresentada ao Instituto de Ciências Matemáticas e Computacionais [ICMC], da Universidade de São Paulo [USP].

Hoogendoorn, B., & Hartog, C. (2011). Prevalence and determinants of social entrepreneurship at the macro-level. *Scales research reports H201022, EIM business*.

Huddleston, P., Whipple, J., & VanAuken, A. (2004). Food store loyalty: application of a consumer loyalty framework. *Journal of targeting, measurement and analysis for marketing*, 12 (3), 213-230.

Huertas, M., Varela, C., & Strehlau, S. (2012). Co-criação na internet: uma análise das perspectivas da empresa e do consumidor. *Revista de administração e inovação*, 9 (3), 257-272.

Hunt, S., Arnett, D., & Madhavaram, S. (2006). The explanatory foundations of relationship marketing theory. *Journal of business & industrial marketing*, 21 (2), 72-87.

I

Idreess, Z., Xinping, X., Shafi, K., Hua, L., & Nazeer, A. (2015). Consumer's brand trust and its link to brand loyalty. *American journal of business, economics and management*, 3 (2), 34-39.

Instituto do Desporto de Portugal [IDP] (2009). Orientações da União Europeia [UE] para a atividade física: políticas recomendadas para a promoção da saúde e do bem-estar. 1-56.

Institute for Supply Management [ISM] (2017, setembro, 01). *New orders, inventories and employment growing supplier deliveries slowing*. Report on business analyst.

Retirado a 23 de março de 2017 de:

<https://www.instituteforsupplymanagement.org/ismreport/mfgrob.cfm?SSO=1>

Instituto Nacional de Estatística [INE] (2017, março, 09c). Síntese económica de conjuntura. Retirado a 29 de abril de 2017 de:

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=277692323&DESTAQUESmodo=2

Instituto Nacional de Estatística [INE] (2017, abril, 17d). Atividade turística. Retirado a 20 de abril de 2017 de:

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=279535591&DESTAQUESmodo=2

Instituto Nacional de Estatística [INE] (2017, abril, 27b). Inquéritos de conjuntura às empresas e aos consumidores. Retirado a 29 de abril de 2017 de:

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=279532150&DESTAQUESmodo=2

Instituto Nacional de Estatística [INE] (2017, abril, 28a). Estimativas mensais de emprego e desemprego. Retirado a 29 de abril de 2017 de:

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=279537074&DESTAQUESmodo=2

Ivanovic, S., Mikinac, K., & Perman, L. (2011). CRM development in hospitality companies for the propose of increasing the competitiveness in the tourist market. *Journal of economics*, 2 (1), 59-68.

J

Jabbour, C., & Santos, F. (2006). Evolução da gestão ambiental na empresa: uma taxonomia integrada à gestão da produção e de recursos humanos. *Gestão & produção*, 13 (3), 435-448.

Jain, D., & Singh, S. (2002). Customer lifetime value research in marketing: a review and future directions. *Journal of interactive marketing*, 16 (2).

K

Kapferer, J. (1991). *Gestão de marcas - capital de empresa*. Lisboa: Edições CETOP.

Keller, K., Apéria, T., & Georgson, M. (2011). *Strategic brand management: a european perspective* (2nd Ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kim, S., Jung, T., Suh, E., & Hwang, H. (2006). Customer segmentation and strategy development based on customer lifetime value: a case study. *Expert systems with applications*, 31, 101-107.

Koeck, B., & Marshall, D. (2015). Word-of-mouth theory revisited: the influence of new actors on seeding campaigns. *Advances in consumer research*, 43, 374-378.

Kohler, T. (2016). On writing up qualitative research in management learning and education. *Academy of management learning & education*, 15 (3), 400-418.

Kotler, P. (2000). *Administração de marketing* (10ª Ed.). São Paulo: Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Administração de marketing* (12ª Ed.). São Paulo: Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing management* (14th Ed.). Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2015). *Principles of marketing* (16th Ed.). Global Edition. Pearson.

Kotler, P., Berger, R., & Bickhoff, N. (2016a). *The quintessence of strategic management: what you really need to know to survive in business* (2nd Ed.). Springer.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiwan, I. (2016b). *Marketing 3.0: do produto e do consumidor até ao espírito humano* (A. S. Pereira, Trans.). Lisboa: Atual Editora.

Kövács, B., Carroll, G., & Lehman, D. (2014). Authenticity and consumer value ratings: empirical tests from the restaurant domain. *Journal of organization of science*, 25 (2), 458-478.

Kumar, V., & Reinartz, W. (2006). *Customer relationship management: a databased approach*. New York: John Wiley & Sons.

L

Lagarde, C. (2017, março, 14). Maintaining the positive momentum of the global economy. [Mensagem de blog]. Retirado a 23 de março de 2017 de: <https://blogs.imf.org/2017/03/14/maintaining-the-positive-momentum-of-the-global-economy/#more-17748>

Landrive, J., Baynast, A., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2010). *Publicitor: comunicação 360º online e offline* (7ª Ed.). Porto: Dom Quixote.

Lazzari, F., & Slongo, L. (2015). O efeito placebo em marketing: a capacidade do país de origem modificar o desempenho do produto. *Brasilian business review*, 12 (5), 41-59.

Lima, M., Bertarelli, R., & Alves, R. (2014). Fidelização de clientes: uma ferramenta estratégica de marketing. Trabalho de MBA, apresentado ao Agrupamento de Escolas Dr. Mário Sacramento, 1-18.

Lima, S., & Partidário, M. (2002). *Novos turistas e procura da sustentabilidade: um novo segmento de mercado turístico*. Gabinete de Estudos e Prospetiva Económica do Ministério da Economia [GEPE]. Lisboa.

Lourenço, D. (2005). *O ideal do perfil do treinador de jovens: estudo de caso da associação académica de Coimbra – organismo autónomo de futebol*. Dissertação de licenciatura apresentada à Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física, da Universidade de Coimbra [FCDEFUC].

Loureiro, M. (2010). *Fidelização de clientes na telefonia e a importância do marketing de relacionamento*. Monografia apresentada à Universidade Cândido Mendes [UCAUM].

Louro, M. (2000). Modelos de avaliação de marca. *Revista de administração de empresas*, 40, 26-37.

M

Machete, R. (2010). Clima e turismo num contexto de mudanças ambientais. Finisterra. *Revista portuguesa de geografia*, XLVI (91), 139-154.

- Madeira, M. (2014). *Customer life time value*. Relatório de estágio de mestrado, apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra [FEUC].
- Madeira, N. (2010). *Marketing e comercialização de produtos e destinos*. Porto: Princípia Editora, Lda.
- Marques, A. (2014). *Marketing relacional: como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva* (2ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Matos, D., Cruz, J., & Almeida, L. (2011). Excelência no desporto: para uma compreensão da "arquitetura" psicológica dos atletas de elite. *Motricidade*, 7 (4), 27.
- Maximiano, A. (2012). *Teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas.
- McKinsey & Company (2009, junho). *The consumer decision journey*. Retirado a 01 de dezembro de 2017 de: <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (2001). *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Miranda, R. (2009). *Qual a relação entre o pensamento crítico e a aprendizagem de conteúdos de ciências por via experimental? Um estudo no 1.º ciclo*. Dissertação de mestrado apresentada à Faculdade de Ciências [FC], da Universidade de Lisboa [UL].
- Moreira, J. (2005). *Administração de vendas*. São Paulo: Saraiva.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of marketing*, 58 (3), 20-38.
- Mota, C. (2006). *Atividades físicas de aventura na natureza na comunidade urbana valimar: passos para a sua compreensão*. Dissertação de mestrado, apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto [FADEUP].
- Mota, J. (2000). *O idoso, a atividade física e a qualidade de vida: a recreação e lazer da população com necessidades especiais*. Atas do seminário apresentada à Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto [FADEUP], 126-131.
- Mota, J. (2001). Atividade física e lazer: contextos atuais e ideias futuras. *Revista portuguesa de ciências do desporto*, 1 (1), 124-129.

Muniz, R. (2013). Observação participante em estudos de administração da informação no Brasil. *Revista de administração de empresas*, 53 (6), 604-616.

N

Neves (2016). *A importância da náutica para a afirmação do destino Cascais: o caso de estudo da vela*. Dissertação de mestrado em turismo, apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril [ESHTE].

Nitsche, A., Gonçalves, J., Gomes, D., & Filho, E. (2003). O uso das ferramentas de CAD/CAE/CAM no desenvolvimento de produtos: O estado das práticas em pequenas e médias empresas. *Congresso brasileiro de engenharia de fabricação*, realizado de 18 a 21 de maio de 2003, na Faculdade de Engenharia Civil [FEC], da Universidade Federal de Uberlândia [UFU], Brasil.

Norma Portuguesa [NP] (2007). NP 4456: 2007: Terminologia e definições das atividades de investigação, desenvolvimento e inovação.

O

Oliveira, D. (2011). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas* (29^a Ed.). São Paulo: Atlas.

Oliveira, E., Marcondes, K., Malere, E., & Galvão, H. (2009). Marketing de serviços: relacionamento com o cliente e estratégias para a fidelização. *Revista de administração da fatea*, 2 (2), 79-93.

O'Neil, J. (2017, fevereiro, 22). A resiliência surpreendente da economia mundial. *Jornal de Negócios*.

Os mesmos mares (2015, junho). Novas rotas. Retirado a 01 de junho de 2017 de: <http://portugalnautico.aeportugal.pt/documents/OsMesmosMaresNovasRotas-umPlanodeAcao.pdf>

de Oslo, M. (1998). *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre Inovação* (3^a Ed.). OCDE e FINEP.

P

Padilha, M. (2012). *Escala de tendência de compra de produtos customizados*. Dissertação de mestrado apresentada à Escola de Economia e Gestão [EEG] da Universidade do Minho [UM].

Payne, A., & Holt, S. (2001). Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing. *British journal of management*, 12 (2), 159-182.

Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, 69 (4), 167-176.

Pels, J., Coviello, N., & Brodie, R. (2000). Integrating transactional and relational marketing exchange: a pluralistic perspective. *Journal of marketing theory and practice*, 8 (3), 11-20.

Peppers, D., & Rogers, M. (1993). *The one-to-one future: building relationships one customer at a time*. Currency Doubleday.

Peppers, D., & Rogers, M. (1997). *Enterprise one-to-one: tools for competing in the interactive age*. Currency Doubleday.

Peppers, D., & Rogers, M. (2011). *Managing customer relationships: a strategic framework*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Pereira, A. (2004). *Para uma visão fenomenológica do corpo contemporâneo: contributo a partir do alpinismo e da ginástica de academia*. Porto: A. Pereira.

Pereira, F. (2014). *Modelos de fidelização de clientes em ambiente de business to business: um estudo aplicado ao ciclo de desenvolvimento*. Dissertação de mestrado em marketing, apresentada ao Instituto Superior da Maia [ISMAI].

Peterson, R. (1995). Relationship marketing and the consumer. *Journal of the academy of marketing science*, 23 (4), 278-281.

Pfeifer, P., Haskins, M., & Conroy, R. (2005). Customer lifetime value, customer profitability and the treatment of acquisition spending. *Journal of managerial issues*, XVII (1), 11-25.

Plastex (2014). *About us*. Retirado a 05 de julho de 2017, de: <http://www.plastexboats.com/>

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard business review, América Latina*, 1-15.

R

Ralha, N. (2016). *Implementação e gestão de ferramentas para uma melhor relação com os clientes*. Relatório de estágio de mestrado em marketing digital, apresentado à Universidade Europeia [UE].

Ramos, E., Antunes, A., Valle, A., & Kischinevshky, A. (2015). *E-commerce*. Editora FGV.

Reinartz, W., & Kumar, V. (2002). The mismangement of customer loyalty. *Harvard business review*, 80 (7), 4-12.

Renovação (2015, dezembro, 18). *NELO recebe prémio «desporto e inovação» do Comité Olímpico Internacional [COI]*. Retirado a 15 de março de 2017 de: <http://jornal-renovacao.pt/2015/12/nelo-recebe-premio-desporto-e-inovacao-do-comite-olimpico-internacional/>

Ribeiro, C. (2014, abril, 29). Nelo admite crescer acima de 10% ao ano com novas modalidades. *Diário Económico*, 30-31.

Rito, R. (2012). *Marca de sucesso no desporto: Nelo*. Dissertação de mestrado em gestão do desporto, apresentada à Universidade técnica de Lisboa.

Rodrigues, R. (2002). Turismo de natureza: o desporto de natureza e a emergência de novos conceitos de lazer. *ICN, Lisboa*.

Royer, R. (2007). *Implantação da customização em massa na estratégia da manufatura*. XXVII encontro nacional de engenharia de produção - a energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade, realizado de 09 a 11 de outubro de 2007, em Foz do Iguaçu, Brasil.

Royer, R., & Santos, G. (2010). *A função marketing no paradigma da personalização de produtos e serviços e da customização em massa*. XXIX encontro nacional de engenharia

de produção - a engenharia de produção e o desenvolvimento sustentável: integrando tecnologia e gestão, realizado de 06 a 09 de outubro de 2009, em Salvador, Brasil.

Rosen, C. (2001). Environmental strategy and competitive advantage: an introduction. *California management review*, 43 (3), 9-20.

Rádio e Televisão de Portugal [RTP] (2012, maio, 11). Programa português em direto.

Reportagem sobre a Nelo: M.A.R. Kayaks. Retirado a 28 de junho de 2017 de:

<https://www.youtube.com/watch?v=KVcCxTgsS6U&t=51s>

Ruão, T., & Farhangmer, M. (2000). A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas - um estudo de caso. *Atas do I seminário de marketing estratégico e planeamento*, Escola de Economia e Gestão [EEG], da Universidade do Minho [UM].

Ruão, T., Marinho, S., Balonas, S., Melo, A., & Lopes, A. (2013). *Estudar a notoriedade das marcas: o caso de uma multinacional em Portugal*. XIII congresso internacional Ibercom, 1290-1302.

Rust, R., & ZahoriK, A. (1993). Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of retailing*, 62 (2), 193-215.

Ryssel, R., Ritter, T., & Gemunden, H. (2000). *The impact of IT on trust, commitment and value-creation in inter-organizational customer*. Supplier relationships, 16th IMP conference, Bath.

S

Santos, F., & Neves, M. (2004). O marketing e a análise de dados para a tomada de decisões. *Spectrum*, 168-177.

Santos, M. (2006). *Estudo de compósitos híbridos polipropileno: fibras de vidro e coco para aplicações em engenharia*. Dissertação de mestrado em engenharia mecânica, apresentada à Universidade Federal do Panamá [UFP].

Santos, N. (2014). Turismo, gestão e território. Hospitalidade e políticas públicas de turismo. *Caderno virtual de turismo* (Ed. Especial), 4 (1), 66-86.

Seiffert, M., & Loch, C. (2005). Systemic thinking in environmental management: support for sustainable development. *Journal of cleaner production*, 13 (12), 1197-1202.

Serpa, A. (2016, julho, 01). Caiaques Nelo: voando sobre as águas. *Up magazine - tap*. Retirado a 23 de março de 2017 de: http://upmagazine-tap.com/pt_artigos/caiaques-nelo-voando-sobre-as-aguas/

Setó-Pamies, D. (2012). Customer loyalty to service providers: examining the role of service quality, customer satisfaction and trust. *Total quality management & business excellence*, 23 (11), 1257-1271.

Sociedade Independente de Comunicação [SIC] (2012, maio, 11). Programa sucesso ponto PT. Reportagem sobre a Nelo – M.A.R. Kayaks, Lda. Retirado a 28 de junho de 2017 de: <https://www.youtube.com/watch?v=7xaVIIiNHX8&t=26s>

Siebra, S., & Bezerra, A. (2016). Implantação e uso de business intelligence: um relato de experiência no grupo Provider. *Revista gestão organizacional*, 13 (Ed. Especial), 233-243.

Silva, A., Silva, N., Barbosa, V., Henrique, M. & Baptista, J. (2011). *A utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica – um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo*. VIII Simposio de excelência em gestão e tecnologia.

Silva, F., & Almeida, M. (2011). Açores: Guia de turismo na natureza e de aventura (3^a Ed. alargada), Associação Regional do Turismo dos Açores [ART].

Silva, J., Almeida, C., & Guindani, J. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista brasileira de história & ciências sociais*, 1 (1), 1-15.

Silva, P., Graça, P., Mata, F., Arriaga, M., & Silva, A. (2016). Estratégia Nacional para a Promoção da Atividade Física, da Saúde e do Bem-estar [ENPAF], (Ed. Direção Geral da Saúde [DGS]).

Sociedade de Avaliação Estratégia e Risco [SAER] (2009). O hypercluster da economia do mar: um domínio de potencial estratégico para o desenvolvimento da economia portuguesa. Retirado a 01 de junho de 2017 de:

[http://www.cienciaviva.pt/img/upload/Hypercluster%20da%20Economia%20do%20Mar\(5\).pdf](http://www.cienciaviva.pt/img/upload/Hypercluster%20da%20Economia%20do%20Mar(5).pdf)

Sousa, L., & Azevedo, L. (2009). *Mídias interativas e relacionamento mercadológico: um estudo comunicacional sobre o site Nike Plus*. Intercom: sociedade brasileira de estudos interdisciplinares da comunicação, XXXII congresso brasileiro de ciências da comunicação, realizado de 04 a 07 de setembro de 2009, em Curitiba, Brasil.

Souza, R. (2002). Evolução e condicionantes da gestão ambiental nas empresas (Ed. especial), *REAd*, 30 (6), 1-22.

Souza, A., Godinho, K., & Perner, R. (2015). A importância de uma organização adquirir vantagem estratégica utilizando ferramentas de tecnologia da informação. *Revista de ciências gerenciais*, 13 (18), 131-145.

Swift, R. (2001). *Customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamentos com clientes* (2ª Ed.). Rio de Janeiro: Campus editora.

T

Tapscott, D., & Williams, D. (2007). *Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio*. Rio de Janeiro: Nova fronteira.

Teixeira, P. (2016, agosto, 28). Atividade física: um novo sinal de vitalidade. *Público*.

Teklitz, F., & McCarthy, R. (1999). Analytical customer relationship management, USA. *white paper-sybase*, 1-24.

Tezza, R., Bornia, A., Hedler, F., & Gonçalves, M. (2008). Impactos do comércio eletrônico na cadeia de suprimentos. *Simpósio de excelência em gestão e tecnologia*. Resende: associação educacional dom bosco.

Turismo Hotelería y Recreación [THR] (2006). 10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal. Turismo de natureza.

Toaldo, A., & Luce, F. (2006). Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing, *Forum*, 46 (4), 25-35.

Tomaz, I. (2012). *Um plano de comunicação de marketing nos serviços de documentação e informação da Faculdade de Economia da Universidade do Porto [FEP]: desenvolvimento operacional de uma estratégia*. Dissertação de mestrado, apresentada à Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto [FEP].

Trek (2017). *Sobre a Trek*. Retirado a 15 de junho de 2017, de:

<https://www.trekbikes.com/>

Turismo de Portugal [TP] (2017). Turismo 2020: cinco princípios para uma ambição. Retirado a 20 de abril de 2017 de:

<http://www.turismodeportugal.pt/PORTUGU%C3%8AS/TURISMODEPORTUGAL/DESTAQUE/Documents/turismo-2020-cinco-principios-para-uma-ambicao.pdf>

U

União Europeia [UE] (2017, fevereiro, 13). Previsões económicas do inverno de 2017: navegar em mares alterosos. Comunicado de imprensa, apresentado a 13 de fevereiro de 2017, em Bruxelas. Retirado a 15 de abril de 2017 de:

https://ec.europa.eu/portugal/news/winter-economic-forecast-2017_en

V

Valls, J. (2014). *Estrategias y tácticas de marketing: interpretando al consumidor en su kilómetro cero*. Barcelona: Bresca Editorial.

Vajda (2014). *Canoes & Kayaks*. Retirado a 05 de junho de 2017 de:

<https://www.vajdagroup.com/>

Vargo, S., & Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68, 1–17.

Vendeirinho, S. (2010). *Viabilidade de utilização de medidas de valor do cliente na indústria farmacêutica*. Dissertação de mestrado em estatística e eestão da informação, apresentada ao Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação [ISEGI] da Universidade Nova de Lisboa [UNL].

Ventura, A. (2009). Os compósitos e a sua aplicação na reabilitação de estruturas metálicas, *Ciência & tecnologia dos materiais*, 21 (3-4), 10-19.

Villavicencio, N. (2015). Qué entendemos por usuario como centro del servicio. Estrategia y táctica en marketing. *Biblioteca de la Facultad de Económicas y Empresariales [FEE]*, 24 (1), 5-13.

W

Wilson, A., Zeithmal, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2012). *Services marketing: integrating customer focus across the firm* (2nd Ed.). European Edition.

World Economic Forum [WEF] (2017, abril, 06). *The travel & tourism competitiveness report 2017: paving the way for a more sustainable and inclusive future*. Retirado a 20 de abril de 2017 de: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf

World Trade Organization [WTO] (2016, novembro, 10). *Report on G20 trade measures*. Retirado a 23 de março de 2017 de: https://www.wto.org/english/news_e/news16_e/g20_wto_report_november16_e.pdf

World Trade Organization [WTO] (2017, abril 12). Trade recovery expected in 2017 and 2018, amid policy uncertainty. *Press release*, 791, 1-21. Retirado a 23 de março de: https://www.wto.org/english/news_e/pres17_e/pr791_e.pdf

Y

Yang, Z., & Peterson, R. (2004). Customer perceived value, satisfaction and loyalty: the role of switching costs. *The journal of applied business research*, 29 (5), 1541-1550.

Yin, R. (2010). *Estudo de caso. Planejamento e métodos* (5ª Ed.). Bookman.

ANEXOS

Atividades de estágio

1. Elaboração de conteúdos

1.1. Institucionais

a). Textos de caráter institucional para publicação no novo *website* da empresa

“QUALITY POLICY

OUR MAIN GOAL IS TO SATISFY YOU!

As we are always challenging ourselves and looking for constant improvement, quality is an integral part of M.A.R. Kayaks, Lda. business policy. This policy guide our actions to deliver products with zero defects and to manufacture boats and lend services that can not only attract our clients, but that exceed theirs expectations and delight them!

The fulfillment of this policy are essential for the achievement of our main goal and the ambition to always be recognized as the leading kayak company in the world.

The process of creating value is not entrusted to a single person or department, but all members across the value chain are responsible for achieving quality objectives in order to continuously improve the quality performance of our products and services.

Through the promotion of a quality culture, we can engage the deep commitment of every single employee, so they feel completely motivated to give their own best when they are performing their duties. The quality culture not only solve problems, as well as anticipates potential quality issues, preventing them to really happen.

At M.A.R. Kayaks, Lda. we empower our personnel with the necessary skills and tools.

Our employees have a period of training before they be able to perform their tasks and they are aware to the principles and polices that our company has undertaking, in order to achieve ours stringent quality standards with transparency.

Besides our employees, the quality is also achieved through the materials and the manufacturing process. The perfect combination of carbon, epoxy resin and different fibres result in the most stiff, resistant, stable and comfortable boat. In addition, our boats are tested in all dimensions: weight, deformation and finish quality.

After all this process, at M.A.R. Kayaks, Lda., we have a team of specialists for final control of the boat.

As an evidence of our commitment to the constant improvement of quality we can point out the huge investment on technology. At M.A.R. Kayaks, Lda. we use 3D scanning and CAD for prototyping. Apart from that, with one of our most recent projects: “deformation analysis” we can measure, by using fiber optic deformation sensors, how the boat behaves when subjected to a specific load. This project has the purpose of providing extra consistency to our boats, giving us a quality control checkpoint during the manufacturing process. Also, we can test different constructions for the boats and measure the impact of the modifications on the boat’s behaviour. We can also analyse the boat’s deformation during real conditions. This procedure gives us information about the boats behaviour during load conditions that is used for new constructions and new procedures.

*We will ensure that quality policy is reviewed annually and communicated to all employees and third parties.”

a). Textos de carácter institucional para publicação no novo *website* da empresa e respetiva tradução para inglês
Português

“CRONOLOGIA NELO

1978: FUNDAÇÃO DA EMPRESA & CRIAÇÃO DA MARCA NELO.

Em 1978, Manuel Alberto Ramos cria a empresa M.A.R. Kayaks, Lda., estando as suas instalações localizadas em Vila do Conde.

1980: INTERNACIONALIZAÇÃO. *Após anos de know how e experiência acumulada a Nelo alarga-se além fronteiras!*

O Reino Unido foi o início daquilo que viria a ser um exponencial desenvolvimento e expansão internacional.

É aqui que surge um dos pioneiros e principais impulsionadores de caiaque do mundo: Rob Roy MacGregor - explorador e desenhador.

Este historial, associado a uma cultura que requer qualidade, tornam a Inglaterra a escolha ideal para uma empresa que pretende crescer e fortalecer.

1989: K1 MIG.

Apresenta um *cockpit* mais ergonómico e linhas mais elegantes.

Foram construídas versões extremamente leves do barco para provas de maratona, com embarcações a pesar apenas 3 kg.

Banido dos campeonatos do mundo de pista por alegadamente beneficiar de vento traseiro.

Conquistou duas medalhas de bronze em campeonatos do mundo de maratona.

1991: EXPANSÃO DAS SUAS INSTALAÇÕES. *Conforme as encomendas de barcos Nelo cresciam, também crescia a empresa em dimensão e reconhecimento.*

Foi em 1991, fruto de um aumento significativo na sua produção, que a Nelo altera as suas instalações para Mosteiró, com uma área 10 vezes superior.

1992: PRIMEIRA MEDALHA, DE BRONZE, NO CAMPEONATO DO MUNDO DE MARATONA.

Foi no ano de 1992, que a Nelo alcança a sua primeira medalha, de bronze, com o atleta, português, Rui Câncio.

1996: CONQUISTA DA PRIMEIRA MEDALHA OLÍMPICA.

No ano de 1996, em Atlanta, Nelo conquista a sua primeira medalha numas olimpíadas, através da tripulação Russa, em K4 1000 m.

1998: K1 MOSKITO: *o barco que redefiniu as regras!*

A linha Mosquito foi a primeira de desenho 100% Nelo.

Numa altura em que as regras ditavam que os barcos tinham de ter uma largura mínima e não apresentar concavidades no casco, os Mosquitos revolucionaram transportando o ponto mais largo para junto do atleta onde menos interfere e removendo obra morta.

A descida da linha de emenda permitiu desenvolver um *deck* mais ergonómico e que facilita a remada do atleta.

O impacto do Moskito no mundo da canoagem foi de tal ordem que a FIC se viu obrigada a abolir a regra da largura mínima.

2000: 5 MEDALHAS GANHAS, NOS JOGOS OLÍMPICOS, EM SYDNEY.

2002: K1 VANQUISH. *Van-quish: 1- vencer em batalha, conquistar; 2- inflingir submissão por uma força maior; 3- dominar (uma emoção, paixão ou tentação).*

2004: 14 MEDALHAS GANHAS, NOS JOGOS OLÍMPICOS, EM ATENAS.

Os primeiros jogos em que a Nelo se apresentou como fornecedor oficial, foram também aqueles onde foi o construtor mais medalhado.

2007: EXPANSÃO DAS SUAS INSTALAÇÕES. *Porque na antiga fábrica não cabia nem mais um funcionário!*

Fruto de um desenvolvimento sustentável e de um crescimento contínuo, a Nelo altera, uma vez mais, a localização das suas instalações. Canidelo, Vila do Conde é a escolha para a nova fábrica e escritórios, com 5000 m².

2008: 20 MEDALHAS GANHAS, NOS JOGOS OLÍMPICOS, EM PEQUIM.

2012: 25 MEDALHAS GANHAS, NOS JOGOS OLÍMPICOS, EM LONDRES.

2015: CINCO + PATENTE. *Design inovador & funcionalidade superior!*

Através da inversão da proa, o barco tornou-se mais rápido e eficiente. Esta superioridade técnica é comprovada pelos demais títulos ganhos, bem como pela preocupação da Nelo em reservar a exclusividade do seu *design* e características funcionais para todos os barcos de canoagem e remo “Cinco”, através da primeira patente, alguma vez concedida, para este tipo de desporto.

2016: MELHOR RESULTADO DE TODOS OS TEMPOS, NOS JOGOS OLÍMPICOS.

Nelo alcança, nos Jogos Olímpicos, no Rio de Janeiro, o melhor resultado de todos os tempos: 27 medalhas em 36 possíveis, das quais 8 são de ouro, 9 de prata e 10 de bronze.

2017: NOVA EXPANSÃO DAS SUAS INSTALAÇÕES.

Em 2017, com o objetivo de aumentar a sua produção, a Nelo volta a expandir as suas instalações. Agora com 20000 m², as novas instalações contam com as melhores condições possíveis para a produção de produtos de qualidade.”

Inglês

“1978: COMPANY ESTABLISHMENT & NELO BRAND CREATION.

In 1978, Manuel Alberto Ramos founded M.A.R. Kayaks, Lda., with its factory and office based in Vila do Conde.

1980: INTERNATIONAL ADVENTURE. *After years of accumulating know how and experience Nelo started its international adventure!*

England was the beginning of an international exponential development and expansion.

This birthplace is where one of the world's leading kayaker pioneers - Rob Roy MacGregor - explorer and designer.

This track record, coupled with a culture that demands quality, makes England the best choice for a company that wants to grow and strengthen.

1989: K1 MIG.

It has a more ergonomic *cockpit* and slimer lines.

Extremely light versions of the boat were built for marathon events, with boats weighing only 3 kg.

1991: FACTORY AND OFFICE EXPANSION. *As orders for Nelo boats grew, so did the company in size and recognition.*

It was in 1991, due to a significant increase in its production that Nelo change the factory to Mosteiró, with an area 10 times bigger.

1992: FIRST MEDAL, BRONZE, IN THE MARATHON CHAMPIONSHIPS.

It was in 1992, that Nelo achieves its first bronze medal, by the portuguese athlete, Rui Cânciao.

1996: FIRST OLYMPIC MEDAL

In 1996, in Atlanta, Nelo achieves its first medal in the olympics, through the Russian crew, in K4 1000 m.

1998: K1 MOSKITO: *The boat that changed the rules!*

Moskito was the first line designed 100% by Nelo.

At a time when the rules demanded that the boats had to have a minimum width and could not have concavities in the hull, the Moskitos implemented a remarkable change, carrying the widest point to the athlete's area where it had the best impact and removing dead work.

Downing the seam line allowed to develop an ergonomic deck and that made the stroke easier.

The impact of Moskito in the world of canoeing was so remarkable that the ICF was obliged to abolish the rule of the minimum width.

2000: 5 MEDALS, IN THE OLYMPIC GAMES, IN SYDNEY.

2002 K1 VANQUISH. *Van-quish: 1- win in battle; 2- inflict submission buy a superior force; 3- dominate (an emotion, passion or temptation).*

2004: 14 MEDALS, IN THE OLYMPIC GAMES, IN ATHENS.

The first games in which Nelo was chosen as official supplier, were also those where he won most medals.

2007: EXPANSION OF ITS FACTORY AND OFFICE. *Because in the old factory there we couldn't fit any more employees.*

As a result of sustainable development and continuous growth, Nelo is once again changing its location. Canidelo, Vila do Conde is the choice for the new factory and offices, now with 5000 m².

2008: 20 MEDALS, IN THE OLYMPIC GAMES, IN BEIJING.

2012: 25 MEDALS, IN THE OLYMPIC GAMES, IN LONDON.

2015: FIVE + PATENT. *Innovative design & superior functionality!*

By inverting the bow, the boat has become faster and more efficient. This technical superiority is proven by all the titles won, as well as Nelo's concern to reserve the exclusivity of its design and functional characteristics for all "Cinco" boats, through the first patent ever granted for this type of sports.

2016: BEST RESULT OF ALL TIMES, IN THE OLYMPIC GAMES.

Nelo achieves the best result of all time, in the Olympic Games, in Rio de Janeiro: 27 medals in 36 possible, of which 8 are gold, 9 silver and 10 bronze.

2017: NEW EXPANSION OF ITS FACTORY AND OFFICES.

In 2017, with the goal of increasing the production, Nelo turn to expand its factory. Now with 20000 m2, the news facilities have the best possible conditions for the production of high quality products.”

b). Apresentação da empresa e descrição do processo de inovação e desenvolvimento do produto para publicação em revista científica

“Nelo é o nome de marca da M.A.R. Kayaks, Lda., a empresa líder mundial na construção e comercialização de caiaques para alta competição, turismo, *fitness*, canoagem de mar, slalom e paracanoagem.

A marca foi estabelecida em 1978, por Manuel Ramos, estando a sua fábrica e escritório sediados em Fajozes, Vila do Conde.

A sua história remonta a uma pequena garagem, com não mais de 50 m2, onde Manuel Ramos, o primeiro campeão nacional de caiaques, aos 19 anos, construiu, para uso pessoal, o primeiro caiaque. Atualmente, com cerca de 16.000 m2, trabalham, nas suas novas instalações, mais de 100 funcionários.

De 1978 a 1998 a Nelo viu os seus esforços concentrados no mercado nacional e no atendimento aos clubes. Contudo, em 1998 assiste-se a um grande investimento na investigação e inovação com modelos próprios.

Tendo iniciado a sua jornada internacional no Reino Unido os caiaques *made in Vila do Conde*, marcam agora uma forte presença em todo o mundo, através da sua abrangente rede de 53 agentes revendedores.

Com uma produção de, aproximadamente, 3.500 barcos por ano e uma faturação que ronda os 6.000.000 de euros anuais, a empresa é responsável por uma fatia de mercado que se aproxima dos 90%. Da sua produção total, 99% destina-se ao mercado externo, enquanto que, apenas 1% das unidades são vendidas em Portugal.

A sua história de sucesso e de angariação de medalhas olímpicas remete-nos a 1996, a Atlanta, ano em que a Nelo conquista as suas três primeiras medalhas olímpicas. No entanto, foi em 2016 que a Nelo alcançou o melhor resultado de todos os tempos: 27 medalhas em 36 possíveis, das quais 8 são de ouro, 9 de prata e 10 de bronze. Estes resultados devem-se à qualidade de construção do produto, o qual é construído numa constante troca de *feedback* entre construtor e canoista, num trabalho de pares que visa adaptar, ao máximo, o barco às características físicas do atleta.

Com o objetivo primordial de criar os melhores barcos, conciliando performance, estabilidade e conforto, a inovação é critério transversal a todas as fases do desenvolvimento do seu produto! A inovação do processo de fabrico, a qual se socorre dos mais recentes e inovadores métodos e equipamentos- através da simulação e comprovação do desempenho em ambiente real e da utilização de máquinas CAD, para a modelação, CAM para prototipagem e *scan* 3D para engenharia reversa-,origina barcos com uma adição invulgar de características funcionais e numa substancial superioridade técnica, pelo que o resultado final resulta numa inquestionável inovação de produto. A excelência da tecnologia incorporada, nas embarcações, apenas, é possível graças às parcerias tecnológicas com diversos centros de investigação, que a Nelo se orgulha de celebrar: UM, UTAD, INESC TEC e INEGI.

A Nelo, foi, também, a primeira construtora a convidar o cliente ao processo de co-criação do seu próprio barco. Barcos com diferentes cores e desenhos arrojados são, sem dúvida, um fator distintivo da marca!

Como consequência de uma incessante procura pela inovação e melhoria constante dos materiais utilizados, processo de fabrico e tecnologia empregada, a Nelo conta no seu portfólio com vários barcos vanguardistas e únicos!

“Moskito” e “Cinco” são dois dos modelos mais procurados. O primeiro lançado em 1998, foi o primeiro desenho 100% concebido pela empresa, tendo já na altura, causado uma mudança disruptiva nas regras do jogo e na melhoria do próprio desporto. Até à data, as regras ditavam que os barcos necessitavam de apresentar uma largura mínima e não conter concavidades no casco, contudo o impacto deste modelo foi de tal ordem benéfico para o desporto que a FIC se viu obrigada a abolir a regra da largura mínima. A descida da linha de emenda permitiu desenvolver um *deck* mais ergonómico que facilita a remada, do atleta.

Mais recentemente, em fevereiro de 2015, a Nelo voltou a superar-se e a contribuir para a supremacia da canoagem, tendo criado um novo barco: o “Cinco”. Através da inversão da proa, o barco tornou-se mais rápido e eficiente. Esta superioridade técnica é comprovada pelos demais títulos ganhos, bem como pela preocupação da Nelo em reservar a exclusividade do seu *design* e características funcionais para todos os barcos de canoagem e remo “Cinco”, através da primeira patente, alguma vez concedida, para este tipo de desporto.

Se nos seus primórdios a Nelo se focava, em exclusivo, na construção e comercialização de barcos, a missão atualmente assumida é muito mais abrangente! Numa lógica de autosuperação e melhoria constante, juntamente com a irreverência de fazer mais e melhor que a concorrência, a Nelo reinventa-se e compromete-se a prestar uma variedade de serviços, de grande excelência, em todas as atividades, complementares à prática da canoagem.

É neste sentido que a Nelo está presente nas principais provas da modalidade com uma equipa numerosa e um serviço completo e personalizado.

Adicionalmente, dispõe de locais onde os atletas e equipas podem treinar, ajustar e testar o seu barco. Estas tarefas são realizadas nos seus centros de treino, onde as melhores condições e todo o material necessário são disponibilizadas. Localizados em Montebelo Aguireira, Águahoteles Riverside e Porto Antigo, neles são vendidas, cerca de 20.000 noites e estão alojados mais de 1.000 atletas, de todas as nacionalidades.

Recentemente, a Nelo, disponibiliza um serviço logístico de aluguer de barcos, a *Nelo rental*, que permite atletas e equipas competirem com um barco igual àquele que detém, em qualquer lugar, sempre que estas competições sejam atendidas pela organização.

Dois grandes eventos são anualmente organizados: o *Nelo summer challenge* e o *Nelo winter challenge*. O primeiro conhecido como a melhor prova de mar e praia mundial e o

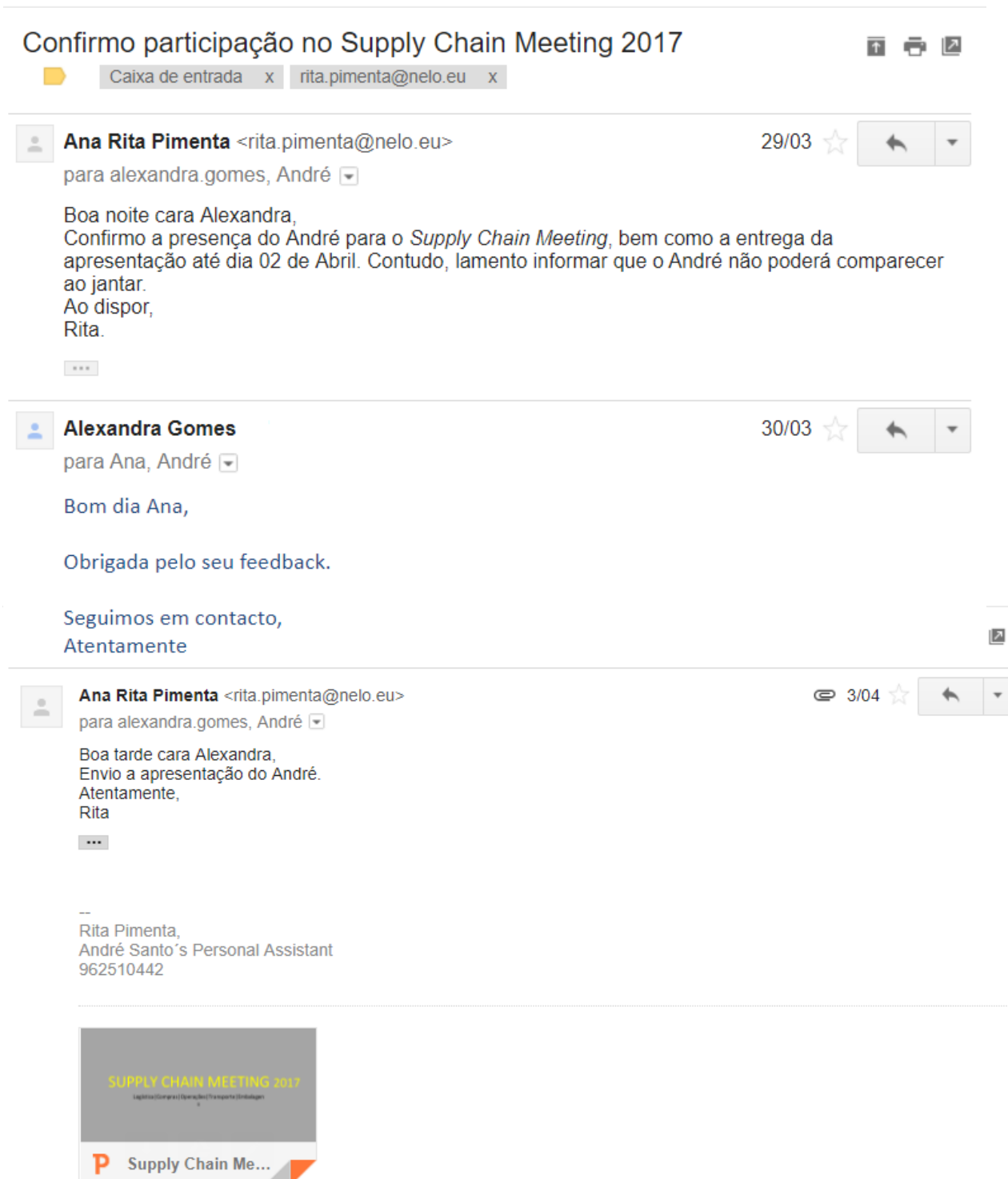
último como uma celebração organizada para os atletas que escolhem Mortágua para a realização dos seus treinos de Inveno.

A inovação constante resulta em novos produtos, que vão além de barcos. Em 2015, a Nelo lança duas aplicações *mobile*: a *Nelo coach app* e a *Nelo manager app*. Ambas as aplicações permitem monitorizar a rapidez, as remadas e o ritmo cardíaco, sendo que a *coach* se destina aos treinadores que necessitam de monitorizar o treino dos seus atletas e a *manager* para uso pessoal. Estas duas aplicações encontram-se disponíveis, para venda, na sua loja *online*-a *Nelo shop*- a par de uma abrangente gama de peças de manutenção, acessórios para o barco e roupa para o treino.

Preocupada com o meio envolvente, a Nelo incorre em parcerias de âmbito social e ambiental, como é o caso da parceria com o Movimento de Apoio ao Diminuído Intelectual [MADI] de Vila do Conde e da parceria com o Grupo Amorim, através da utilização de cortiça nos seus barcos.

Foi assim, pela crença de Manuel Ramos de que sempre que pretendemos "alargar os horizontes, procurar áreas que nos permitam aproveitar o *know how* interno, manter o crescimento e encontrar novos mercados" temos de encontrar uma dinâmica vencedora, que a Nelo apresenta-se como a melhor empresa de embarcações, todos os tempos, a nível mundial!"

c). Apresentação, em formato PowerPoint, da empresa para apresentação em feiras pelo diretor-geral



SUPPLY CHAIN MEETING 2017

Logística | Compras | Operações | Transporte | Embalagens

5.Abril.2017 | 15.15h



NUNO ANDRÉ SANTOS
Diretor Geral da M.A.R. Kayaks, Lda

Tema: "A universalidade da diversidade".
Desafios no planeamento e execução logística de uma operação universal, com produtos de grande dimensão, personalizados e com muita pressão nos prazos de entrega.

M.A.R. KAYAKS, LDA NELO

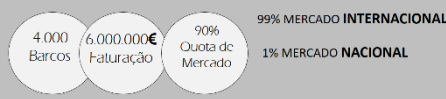
Nelo é o nome de marca da M.A.R. Kayaks, Lda, a empresa líder mundial em kayaks e canoas de alto desempenho e a principal inovadora em canoagem, desde a conceção de barcos até à prestação de serviços e investimento em tecnologia.



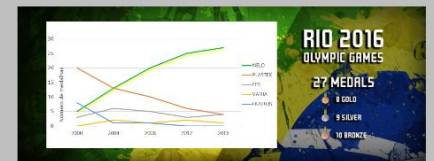
HISTÓRIA



A NELO EM NÚMEROS



PALMARÊS



PRODUÇÃO



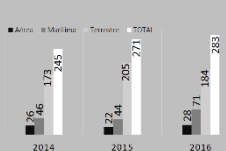
PRODUÇÃO



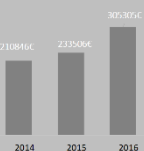
REDE DE DISTRIBUIÇÃO



TIPO DE TRANSPORTE



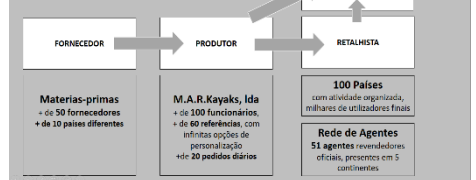
CUSTOS DE TRANSPORTE



TEMPO MÉDIO DE ENTREGA em dias

	Europa	América	Austrália Ásia África
Transporte	7	20	45
Produção	20	20	20
Total	27	40	65

CADENA DE DISTRIBUIÇÃO



DESAFIOS LOGÍSTICOS



NELO RENTAL PRO



MUITO OBRIGADO!

d). *Feedback* ao público externo com informações referente à organização

ECONOMICS SCHOOL PROJECT

1. What are the different stages of your production process?

1ST STAGE: COLOR CHOICE

At M.A.R. Kayaks, Lda. the first step is to choose the color and the designs that the client wants to put on their boat (marketing customization) and provide some specific information about their physical appearance (operational customization). This step is only possible because in our website we have a area where the client can choose all these elements.

2ND STAGE: MANUFACTURING

Mold > painting > lamination process > curing > cut process > finishing

With the goal of manufacturing the most stiff and resilient boat our boats are all hand made by the most skilled Nelo workers. The first step of the whole process is the painting of the mold with gelcoat. Then the lamination process: different fibres are placed in the mold with layers of epoxy resin in a process called “wet lay up”. When the lamination process is over, vacuum is applied and the boat proceeds to curing. After the first curing vacuum is removed, both parts, hull and deck, are glued with reinforced epoxy resin and it goes to curing once again to finish the curing cycle. After the curing cycle the boat is released from the mold and is sent to the finishing.

2. What natural, capital, and human resources do you use?

Natural resources

For our boat we use two natural resources: wood and cork.

Capital resources:

3D SCANNING. After the handmade modifications, we need to transport our ideas to a CAD software for reverse engineering. By using a 3D scanner we can rapidly and accurately scan the boats/parts/components and draw them in CAD software; CAE: Computer Aided Engineering is an important part of our development cycle. After the 3D Scanning step our boats are redesigned in CAD software and machined for the best accuracy possible. Small parts and components are often directly designed in the CAD software for rapid prototyping and machining.

PROTOTYPING. Prototyping is used when we want to test a new solution. In sports engineering as to walk side by side with ergonomics and design so we need a series of solutions and materials for rapid prototyping our ideas.

Human resources

Nelo's team includes 120 workers. The factory production is organized into different departments. At the "Mold department" we have 3 employees; 10 at the "Painting department"; 22 at the "Lamination department"; 3 at the "Cut department", and finally 50 at the "Finishing department", 5 at the "Sawmill department", 4 at the "Shipping department", and finally 11 employees that perform various duties: multitasking.

At the office we have 12 employees that perform management functions, like economics and accounting, engineering, logistics, communication, marketing and design.

3. What stages of your production process are capital and labour intensive?

All of them are labour intensive, but the most expensive is the development: CAM/CAE/CAD technology.

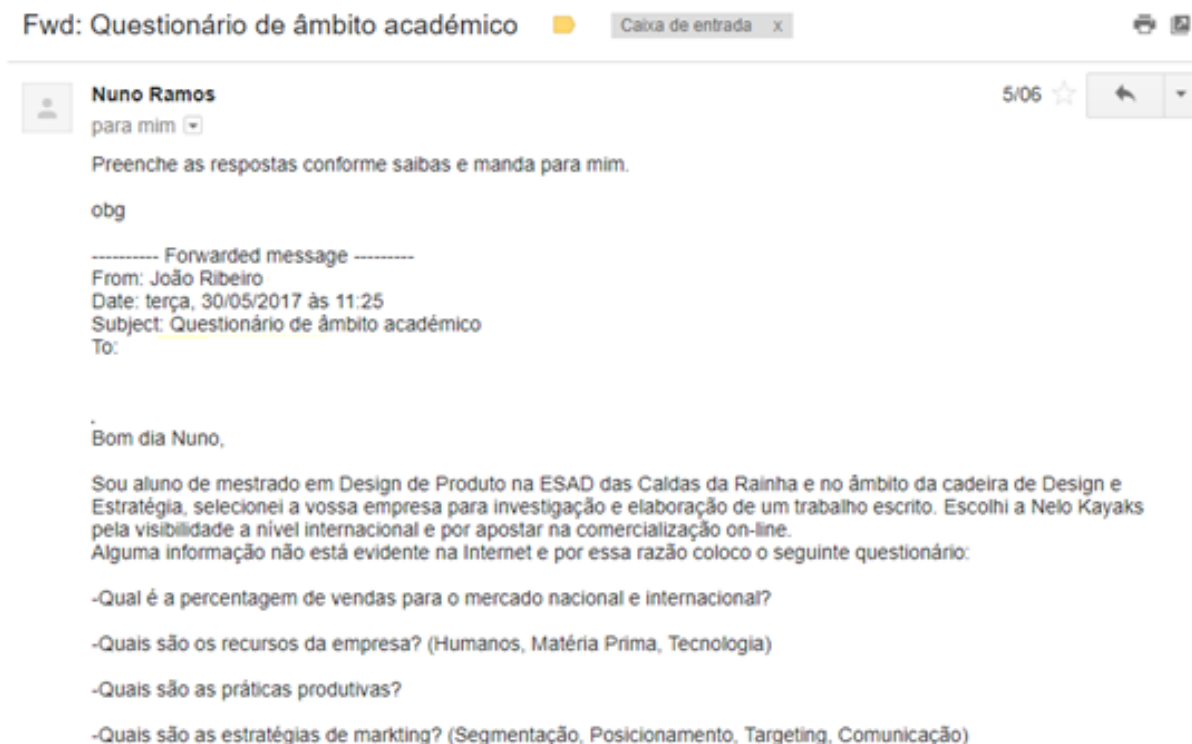
4. Do you use specialisation and/or division of labour?

Yes, at M.A.R.Kayaks, Lda. we use both.

Specialisation: Before being hired the workers have a period of educational and professional training. In the period of educational training they have classes in which they learn about the materials, the production process and the rules. If they pass the exam, they will have a period of professional training, in which they will work with the help of our old and experienced employees.

Division of labour: We divide the work into departments in order to have skilled workers. Although we work in open space each employee have their department and now their specific tasks.

DESIGN E ESTRTEGIA



1. Qual é a percentagem de vendas para o mercado nacional e internacional?

A M.A.R. Kayaks, Lda. apresenta uma quota de mercado total de 90%, sendo que 99% provêm do mercado externo/internacional e 1% do mercado interno/nacional.

2. Quais são os recursos da empresa? (Tecnologia, humanos e matéria-prima)

TECNOLOGIA:

Utilização de ferramentas e métodos de gestão que suportam o desenvolvimento e inovação de novos produtos: **sistemas CAD/CAE/CAM**. Estes sistemas possibilitam o desenvolvimento de produtos de forma estruturada, abrangendo todas as etapas: projeto, engenharia e manufatura, auxiliados por computador. Adicionalmente, visam reduzir os custos associados e contribuir para um aumento da qualidade dos produtos.

Utilização de **sensores de deformação em fibra ótica**, de forma a averiguar a qualidade do produto. Através da utilização de sensores de deformação em fibra ótica é possível medir o modo como o barco se comporta quando sujeito a uma carga específica. Este projeto apresenta o propósito de proporcionar consistência extra aos barcos, possibilitando um controlo de qualidade durante o processo de fabricação.

Inclusão de **acelerómetros triaxiais sem fios e softwares de análise personalizados** (Dartfish) de modo a analisar o movimento do barco. A organização debatia-se com a dificuldade de traduzir declarações como "... o barco é pesado / mais leve na proa" ou "acho que estou muito para a frente / para trás do barco", aquando do processo de fabricação do seu produto. Com a inclusão desta tecnologia, os técnicos da M.A.R. Kayaks, Lda. podem proceder à análise do movimento do barco na frente dos atletas e responder às suas perguntas no momento. Podem, adicionalmente, proceder a uma série de testes, análise de vídeo e/ou dados e, em seguida, iniciar a próxima série de testes com essas informações em mente. O objetivo é traduzir estas declarações subjetivas em conhecimento científico.

MATERIAIS:

Utilização de **materiais compósitos reforçados**, por uma variedade de **fibras e resinas**.

Para além da maior flexibilidade de projeto e economia na produção, que é característica deste tipo de construção, acrescenta-se, ainda, a notável rigidez, a elevada resistência à corrosão e condutividade térmica, boa fluidez e estabilidade estrutural.

RECURSOS HUMANOS:

A equipa da M.A.R. Kayaks, Lda. é formada por 120 funcionários, que desempenham funções nas mais diversas áreas.

Na produção fabril a equipa encontra-se organizada pelos departamentos de “Moldes” : 3 funcionários; “Laminagem”: 22; “Corte”: 3; “Pintura”: 10; 50 no “Acabamento/lixagem” e “Montagem/peças”, “Serralhria”: 4; “Expedição” e “Tarefas variadas”: 11.

No escritório os 12 funcionários desempenham funções de gestão (economia e contabilidade), engenharia, logística, comunicação e *design*.

Outsourcing: A excelência da tecnologia incorporada, nas embarcações, apenas, é possível graças às parcerias tecnológicas com diversos centros de investigação, que a M.A.R. Kayaks, Lda. se orgulha de celebrar: Universidade do Minho [UM], Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro [UTAD], Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores, Tecnologia [INESC TEC] e Ciência e Instituto de Engenharia Mecânica e Gestão Industrial [INEGI].

3. Quais são as práticas produtivas?

a- Escolha da cor

A M.A.R. Kayaks, Lda. aproveita as potencialidades da Internet para entrar em contacto com o cliente, o qual participa no processo de co-criação do seu próprio produto.

O primeiro passo consiste na escolha do seu *design*: cor e desenhos a colocar no barco (customização de marketing), seguindo-se a adaptação do barco consoante às características físicas do atleta: peso, altura e comprimento das pernas (customização operacional). Tudo isto, apenas, é possível porque no seu *website* a M.A.R. Kayaks, Lda. apresenta uma área para a escolha destes elementos.

b- Construção do produto

Moldes > pintura > laminagem > estufa > corte > acabamento

Com o objetivo de construir o barco mais rígido e resistente combinado com desempenho, estabilidade e conforto, da maneira mais rápida e menos nociva para os seus trabalhadores os barcos Nelo são todos construídos manualmente pelos trabalhadores mais qualificados. O primeiro passo de todo o processo é a pintura do molde com *gelcoat*. Em seguida, o processo de laminação: diferentes fibras são depositadas no molde com camadas de resina *epoxi* em um processo chamado *wet lay up*. Quando o processo de laminação é mais de vácuo é aplicado e o barco vai para a cura. Após a remoção do primeiro vácuo de cura, ambas as peças, casco e *deck*, são colados com resina epóxi reforçada e vai para curar, mais uma vez, para terminar o ciclo de cura. Após o ciclo de cura, o barco é libertado do molde e é enviado para o acabamento.

4. Quais são as estratégias de marketing? (Segmentação, posicionamento, *targeting*, comunicação)

Segmentação:

O *core business* são os **caiaques de *flat water***: alta competição e águas tranquilas, os quais representam entre 60% a 70% da carteira de negócios da organização. Adicionalmente, existe uma série de outros segmentos mais pequenos, como o **turismo náutico, águas bravas e os caiaques *surf***, que representam os restantes 30% a 40%.

Posicionamento:

Especialização.

Targeting:

O público-alvo da M.A.R. Kayaks, Lda. representa todos os segmentos de mercado acima mencionados, contudo, com uma proposta de valor distinta e devidamente adaptada às características, necessidades e gostos particulares de cada segmento de mercado.

Comunicação:

A comunicação é critério transversal à organização, pelo que não está, somente, reservada a um departamento. Na fase de manufatura do produto a comunicação é um parâmetro

essencial. O produto é sempre construído através de uma constante troca de *feedback* entre o construtor e o canoísta, num trabalho de pares que visa adaptar o barco às características físicas dos atletas, assim como ao seu gosto individual, pelo que é possível ao cliente escolher quais as cores do seu barco e eventuais desenhos ou demais elementos de personalização a colocar no barco.

5. Neste momento quais são as principais marcas concorrentes?

Concorrência direta: Plastex, FES e Vajda, respetivamente.

6. Qual é a estratégia de *design* adotada pela empresa?

Respondendo aos novos desafios e tendências de co-criação, a M.A.R. Kayaks, Lda. foi, também, a primeira construtora a convidar o cliente no processo de criação do seu próprio barco. A integração do consumidor melhora o desempenho do processo de desenvolvimento de produtos, uma vez que torna o tempo, entre a geração da ideia e o lançamento do produto, mais curto e os produtos desenvolvidos mais ajustados às necessidades do mercado diminuindo os riscos associados à sua aceitação e evitando longos e custosos estudos de mercado.

Barcos com diferentes cores e desenhos arrojados são, sem dúvida, um fator distintivo da marca.

7. Que responsabilidade sociocultural acreditam ter?

Uma das estratégias de negócios da M.A.R. Kayaks, Lda. traduz-se no **apoio ao desporto**, pelo que, desde Atenas 2004, a organização é a patrocinadora oficial dos Jogos Olímpicos.

Com o mesmo objetivo, em 2015, a M.A.R. Kayaks, Lda. assinou uma parceria a longo prazo com a FIC. A parceria materializou-se no fornecimento de materiais necessários para a construção de barcos, em apoio financeiro e, sobretudo, *know how* a países em que a canoagem não se encontra muito desenvolvida, como é o caso de países da América do Sul, África e Ásia. A M.A.R. Kayaks, Lda. destacou uma equipa de colaboradores para trabalhar, lado a lado, com os locais, de modo a que estes tivessem todas as meios técnicos e conhecimento para fabricar os seus próprios barcos. Construídos os caiaques, a organização espera o aumento do número de praticantes da modalidade.

8. Qual é a responsabilidade ambiental?

A M.A.R. Kayaks, Lda. detém uma parceria com o grupo Amorim, a qual consiste na utilização de cortiça por este grupo comercializada, nos seus barcos.

A cortiça atribui ao caiaque características únicas, como a maior resistência ao impacto, maior estabilidade térmica, além de melhorias ao nível do processo produtivo. Mas mais do que tudo isso, a M.A.R. Kayaks, Lda. preocupa-se em estabelecer uma parceria com uma organização socialmente responsável.

O grupo Amorim tem pautado a sua atividade pela adoção e reforço de práticas de desenvolvimento sustentável.

Para além de transformar uma matéria-prima natural, o processo de extração da cortiça é realizado, ciclicamente, sem danificar as árvores, num processo de transformação integrado que praticamente não gera desperdício e que promove a sustentabilidade económica e social de zonas em risco de desertificação.

9. Qual é a notoriedade da empresa na imprensa, publicações e exposições?

A M.A.R. Kayaks, Lda. tem sido, ao longo dos tempos, várias vezes mencionada pelos demais **órgãos de comunicação social, inclusive imprensa escrita; mas também por instituições de ensino superior** (universidades e politécnicos) a pedido de informações sobre a empresa e respetiva marca, visita às suas instalações (fábrica e escritório) e reportagem sobre a mesma.

<http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/supercampeao-nelo-investe-10-milhoes-para-produzir-caiaques-na-ex-qimonda>

<http://expresso.sapo.pt/economia/a-volta-ao-mundo-de-nelo-em-caiaque-pelas-exportacoes=f871557>

<https://www.youtube.com/watch?v=7xaVIiNHX8>

<https://jpn.up.pt/2016/07/12/nelo-kayaks-vai-equipar-canoagem-no-rio/>

A **presença em várias exposições** tem sido uma das ações de comunicação de marketing persseguida pela organização, que através de produtos de *merchandise* e de alguns dos seus colaboradores divulga e representam a marca a nível nacional e internacionalmente.

GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

NELO (10) Nelo Kayaks

Seguro | https://www.facebook.com/nelokayaks/inbox/?selected_item_id=10155419413139082

Nelo Kayaks

Página Caixa de Entrada Notificações 01 Estatísticas Ferramentas de publicação Definições Ajuda

Caixa de entrada

1 19 20

Marko Borisev
Tu: I'm glad that you enjoy!!! 30/5

Franco Sangermano
Thanks you 28/5

Filipa Afonso
filipanafonso@gmail.com 26/5

Lauro De Gennaro
Tu: Yes 25/5

Queres começar conversas com mais clientes? Criar Promoção

24 DE MAIO DE 2017 13:07

Boa tarde,

No âmbito dum trabalho sobre Gestão de Organizações, o nosso grupo, constituído por 4 alunos do 1º ano da Licenciatura de Gestão de Atividades Turísticas da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Instituto Politécnico do Porto, escolheu a vossa empresa como objeto de estudo porque, embora não seja uma empresa diretamente relacionada com o turismo, contribui com grande excelência para a marca de Portugal.

Como tal, gostaríamos de obter algumas informações através de algumas perguntas e de uma possível visita à fábrica.

Os pontos que gostaríamos de abordar são:

- a missão
- a visão
- os valores da vossa empresa

Outro dos pontos do nosso trabalho consiste em saber como se coloca a empresa no ambiente externo num contexto político, económico, sócio-cultural, tecnológico, ambiental e legal e para isso precisamos do vosso auxílio. Dado que este tipo de informação não se apresenta no site, gostaríamos de marcar uma eventual

Escreve uma resposta...

Análise Interna e PESTE

Caixa de entrada x rita.pimenta@nelo.eu x

**Ana Rita Pimenta** <rita.pimenta@nelo.eu>

26/05



para filipanafonso, André, Nuno

Boa tarde Filipa,
Envio informações sobre a análise PESTE e análise interna.
Atentamente,
Rita

...

2 Anexos



para Ana

26/05



Muito obrigada pela atenção,

1. Qual a missão, visão e valores da M.A.R. Kayaks, Lda.?

Missão

“Desenvolver barcos e prestar serviços com elevado grau de performance e qualidade atendendo às expectativas dos seus clientes de forma consistente e numa lógica de superação constante, através do estabelecimento de relações estritas com atletas, agentes, fornecedores e entidades do sistema científico e tecnológico, sem nunca descurar a promoção de uma cultura organizacional interna de criatividade e inovação.”

Visão

“Contribuir para uma experiência positiva no mar, através da excelência de desempenho do nosso produto, pelo foco no cliente e pelo *design* irreverente.”

Valores

- TRADIÇÃO aliada à INOVAÇÃO

Um dos valores da M.A.R. Kayaks, Lda. consiste em preservar o seu processo manual e personalizado de fazer barcos, sem nunca descurar os avanços tecnológicos.

Após a escolha da cor mas ainda na fase inicial do processo de criação e desenvolvimento dos seus barcos, a M.A.R.Kayaks, Lda. simula o modelo da melhor forma possível: manualmente. Depois desta fase artesanal é utilizado um *software* para engenharia reversa, o qual recorre a um scann 3D para a criação de um protótipo de forma rápida. No que confere ao controlo de qualidade do barco a M.A.R. Kayaks, Lda. utiliza sensores de fibra ótica, de forma a avaliar o modo como o barco se comporta quando confrontado com um determinado peso.

A excelência deste tipo de tecnologia incorporada nas embarcações Nelo só é possível graças às parcerias tecnológicas celebradas com outras entidades. Este é mais um dos fatores decisivos para o sucesso da empresa no setor das embarcações. A Nelo encontra-se num nicho de mercado onde a informação sobre a aplicação da tecnologia é escassa. Deste modo, estes parceiros são essenciais porque oferece informação e ajuda a organização a converter as tecnologias utilizadas em outras áreas para a canoagem, a qual é, tradicionalmente, caracterizada pelo *feeling* e o empirismo.

- QUALIDADE & DESIGN

A M.A.R. Kayaks, Lda. compromete-se em fornecer barcos estáveis, rápidos e duradouros, sem nunca descurar um design apelativo e arrojado.

Conscientes de que o molde é uma peça-chave de todos os barcos, os barcos Nelo são construídos em compósito, usando para tal materiais como resina, carbono e outras variedades de fibras de forma a permitir uma maior estabilidade, rapidez e durabilidade. O segredo está em juntar corretamente a resina com o carbono, seguindo-se a fase da aplicação do vácuo de forma a compactar, ao máximo, estes dois materiais e retirar o excesso. Após a aplicação do vácuo dá-se início à cura que dura 16 horas, num forno a 70 graus.

A par da qualidade, o *design* apelativo e as cores arrojadas são dois bons exemplos de alguns dos fatores diferenciadores da marca.

- PERSONALIZAÇÃO & CUSTOMIZAÇÃO

A M.A.R. Kayaks, Lda. constrói barcos “à medida” do cliente, da mesma forma que oferece uma panóplia de opções que só ele poderá tomar.

A M.A.R. Kayaks, Lda. foi pioneira na criação de uma série de diferentes tamanhos de barcos adequados às características físicas de cada atleta. Respondendo aos novos desafios e tendências de co-criação, a M.A.R. Kayaks, Lda. foi, também, a primeira construtora a convidar o cliente no processo de criação do seu próprio barco. Barcos com diferentes cores e desenhos arrojados são, sem dúvida, um fator distintivo da marca.

- PROXIMIDADE

Conscientes que só podemos conhecer bem o cliente estando sempre ao seu lado, a M.A.R. Kayaks, Lda. conta com uma rede internacional de 51 agentes, três centros de treino e teste, bem como com a permanência de uma equipa de serviço nas competições mais importantes.

Com o objetivo de responder da forma mais eficiente possível às necessidades, desejos e expectativas dos seus clientes a M.A.R. Kayaks, Lda. conta com uma rede internacional de 51 agentes, três centros de treino sediados em Montebelo Aguireira, Águahoteles

Riverside e Porto Antigo, bem como centros de teste em Portugal (Aveiro, Lisboa, Portimão e Porto), na Noruega (Sandvika), Hungria (Budapeste) e Suíça (Arbon).

2. Como se coloca a empresa no ambiente externo num contexto político, económico sociocultural, tecnológico, ambiental e legal?

Relativamente ao **contexto político** é de destacar a relação que a M.A.R. Kayaks, Lda. detém com os Comitês Olímpicos, com a Federação Internacional de Canoagem [FIC] e com a câmara municipal da cidade em que opera.

No que diz respeito aos Comitês Olímpicos é de salientar que a M.A.R. Kayaks, Lda. é patrocinadora oficial dos Jogos Olímpicos, desde os Jogos Olímpicos de Atenas 2004, tendo sido destacada com uma das medalhas de excelência desportiva: “Desporto e Inovação”, pelo Comité Olímpico Internacional [COI] e aconselhada pelo Comité Olímpico Português [COP].

No que concerne à relação com a FIC podemos destacar a parceria a longo prazo que detém com esta instituição. A parceria materializa-se no fornecimento de materiais necessários para a construção de barcos, em apoio financeiro e, sobretudo, *know how* a países em que a canoagem não se encontra muito desenvolvida, como é o caso de países da América do Sul, África e Ásia. A M.A.R. Kayaks, Lda. já destacou uma equipa de colaboradores para trabalhar, lado a lado, com os locais, de modo a que estes tivessem todas as meios técnicos e conhecimento para fabricar os seus próprios barcos. Construídos os caiaques, a organização espera o aumento do número de praticantes da modalidade.

Por fim é de mencionar a relação da M.A.R. Kayaks, Lda. com o poder local. A M.A.R. Kayaks, Lda. orgulha-se de cooperar com a câmara municipal de Vila do Conde, sendo que a mais recente parceria se materializou em 2016. Atletas de todo o mundo ficaram hospedados, uma semana, na cidade e a organização programou uma série de atividades lúdicas de forma a que estes conhecessem os seus principais pontos turísticos. Por sua vez, a câmara municipal apresentou-se muito recetiva e cooperante com a organização para a realização das atividades, tendo a câmara disponibilizado um grupo de funcionários para apoio na organização de uma das atividades realizadas pela M.A.R. Kayaks, Lda.

Para que possas caracterizar a relação da M.A.R. Kayaks, Lda. com o **setor legislativo** é de destacar que para participação nos Jogos Olímpicos, a construção e medidas dos barcos devem obedecer a diversas especificações legais. Alguns barcos Nelo não foram aceites em competição, pois a qualidade de construção e dos materiais utilizados, concedia uma vantagem competitiva, significativamente, superior, ao atleta. Neste caso em concreto, a lei imposta teria o efeito imprevisto de minar iniciativas e retroceder o crescimento económico da empresa. Contudo, após anos de investigação; e, dentro das regras impostas pela Federação, a M.A.R. Kayaks, Lda. conseguiu contorná-las, de tal forma que os barcos Nelo passaram a ter barcos apenas uns apêndices para cumprir as normas. Pela supremacia da inovação, a FIC viu-se obrigada a abolir essa regra, pelo que a M.A.R. Kayaks, Lda. detém agora barcos muito mais esguios, confortáveis e hidrodinâmicos.

No que diz respeito ao **contexto sociocultural**, podemos afirmar que a M.A.R. Kayaks, Lda. está atenta às tendências macroambientais e à alteração de comportamentos de compra, de consumo e à adoção de novos estilos de vida, defensores de um novo quadro sociocontemporâneo. É neste sentido que a M.A.R. Kayaks, Lda. compromete-se a dar resposta a novos segmentos de mercado. O *core business* são os caiaques de *flat water*: alta competição e águas tranquilas, os quais representam entre 60% a 70% da carteira de negócios da organização; no entanto existe uma série de outros segmentos mais pequenos, como o turismo náutico, águas bravas e os caiaques *surf*, que representam os restantes 30% a 40%. É com o objetivo de estender a prática da canoagem a outros segmentos de mercado que não a alta competição que a M.A.R. Kayaks, Lda. lança, recentemente, vários barcos, como o 510, 600, 520 e 550.

A **nível tecnológico** é de destacar os tipos de inovações que caracterizam a organização. Deixo-te alguns exemplos ilustrativos que justificam os vários tipos de inovação empregues na M.A.R. Kayaks, Lda.

Inovação do produto: Em fevereiro de 2015, a M.A.R. Kayaks, Lda. voltou a superar-se e a contribuir para a supremacia da canoagem, tendo criado um **novo barco**: o “Cinco”. Através da inversão da proa, o barco tornou-se mais rápido e eficiente. Esta superioridade técnica é comprovada pelos demais títulos ganhos, bem como pela preocupação da M.A.R. Kayaks, Lda. em reservar a exclusividade do seu *design* e características funcionais para todos os barcos de canoagem e remo “Cinco”, através da primeira patente, alguma vez concedida, para este tipo de desporto.

Inovação de processo: utilização das tecnologias CAD, CAM, CAE e SCAN 3D; Análise de deformação e Dartfish.

A M.A.R. Kayaks, Lda. teve a capacidade de aproveitar a evolução tecnológica, que se repercutiu em maquinaria recente, como é o caso da utilização de máquinas CAD, para modelação, CAM e CAE para protatipagem, e *scan* 3D para engenharia reversa. A conjugação destes equipamentos originam barcos com uma adição invulgar de características funcionais e numa substancial superioridade técnica, pelo que o resultado final resulta numa inquestionável inovação de produto.

De forma a averiguar a qualidade do produto, um dos projetos mais recentes da M.A.R. Kayaks, Lda. é a “Análise de deformação”. Através da utilização de sensores de deformação em fibra ótica é possível medir o modo como o barco se comporta quando sujeito a uma carga específica. Este projeto apresenta o propósito de proporcionar consistência extra aos barcos, possibilitando um controlo de qualidade durante o processo de fabricação. Também é possível testar diferentes tipos de construções nos barcos e medir o impacto das modificações no seu comportamento. Podemos, adicionalmente, analisar a deformação do barco em condições reais. Este procedimento oferece informações sobre o comportamento dos barcos durante as condições de carga, o qual é utilizado para novas construções e novos procedimentos.

Desde fevereiro de 2010, que a M.A.R. Kayaks, Lda. iniciou um novo projeto de investigação para a análise da comunicação entre atleta e fabricante. A organização debatia-se com a dificuldade de traduzir declarações como "... o barco é pesado / mais leve na proa" ou " acho que estou muito para a frente / para trás do barco", aquando do processo de fabricação do seu produto.

Com a inclusão de acelerómetros triaxiais sem fios e *softwares* de análise personalizados, os técnicos da M.A.R. Kayaks, Lda. podem, agora, analisar o movimento dos barcos e traduzir tais afirmações em conhecimento científico. Comparando a performance dos atletas consoante as diferentes características dos barcos e/ou as suas diferentes posições nos mesmos pode-se alcançar melhorias substanciais. O Dartfish revela-se a ferramenta de *software* mais indicada para esta tarefa. Porque o Dartfish é muito fácil de utilizar e rápido, os técnicos podem proceder à análise na frente dos atletas e responder às suas perguntas no momento. Podem, também, proceder a uma série de testes, análise de vídeo

e/ou dados e, em seguida, iniciar a próxima série de testes com essas informações em mente.

Inovação organizacional: parcerias tecnológicas

A excelência da tecnologia incorporada, nas embarcações, apenas, é possível graças às parcerias tecnológicas com diversos centros de investigação, que a M.A.R. Kayaks, Lda. se orgulha de celebrar: Universidade do Minho [UM], Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro [UTAD], Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores, Tecnologia [INESC TEC] e Ciência e Instituto de Engenharia Mecânica e Gestão Industrial [INEGI].

Inovação de marketing

Produto: A M.A.R. Kayaks, Lda. aproveita as potencialidades da Internet para entrar em contacto com o cliente, o qual participa no processo de co-criação do seu próprio produto.

O primeiro passo consiste na escolha do seu *design*: cor e desenhos a colocar no barco (customização de marketing), seguindo-se a adaptação do barco consoante às características físicas do atleta (customização operacional). Tudo isto, apenas, é possível porque no seu *website* a M.A.R. Kayaks, Lda. apresenta uma área para a escolha destes elementos.

Preço: Como consequência das características de cada barco, conseguida pela customização operacional e também de *design* que a empresa possibilita ao cliente, o preço acaba por ser também ele personalizado, para a maior parte dos barcos.

Distribuição: Devido aos avanços tecnológicos e à proliferação da internet é possível à M.A.R. Kayaks, Lda. capitalizar o valor da sua marca, estendendo-a a produtos complementares. A comercialização destes produtos e a existência de uma loja *online*, apenas, é possível pela massificação da utilização da Internet, consequência de um prévio desenvolvimento tecnológico.

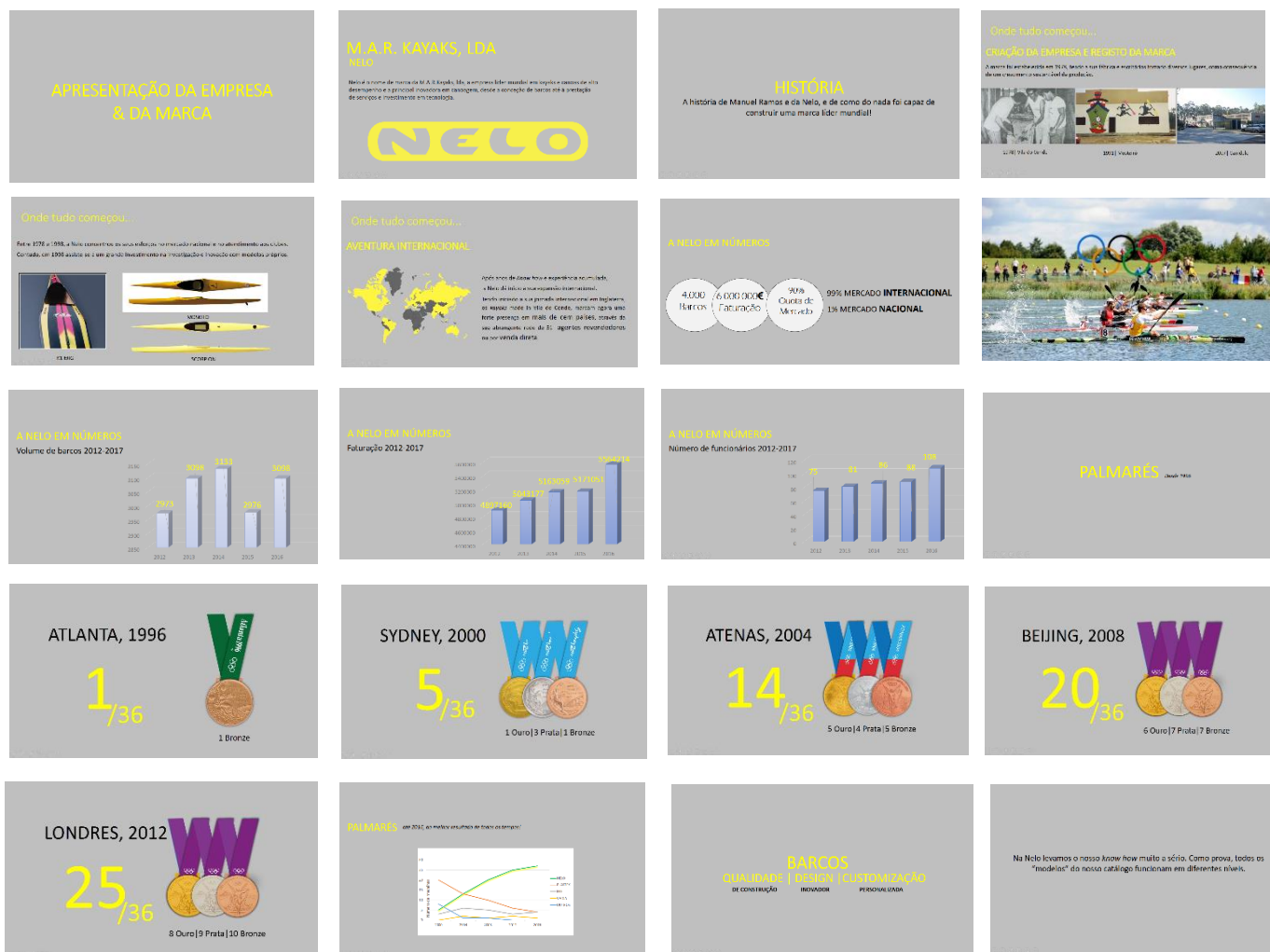
Comunicação: A comunicação talvez seja um dos aspetos mais visíveis da evolução tecnológica. É inegável a influência do seu desenvolvimento na forma como a organização entra em contacto com os seus *stakeholders*, divulga e promove os seus produtos e serviços, mantém uma relação de continuidade e proximidade. É de notar o impacto das redes sociais (facebook, instagram e twitter), do canal de *youtube*, a utilização do *email*, como algumas das ferramentas de comunicação, utilizadas pela

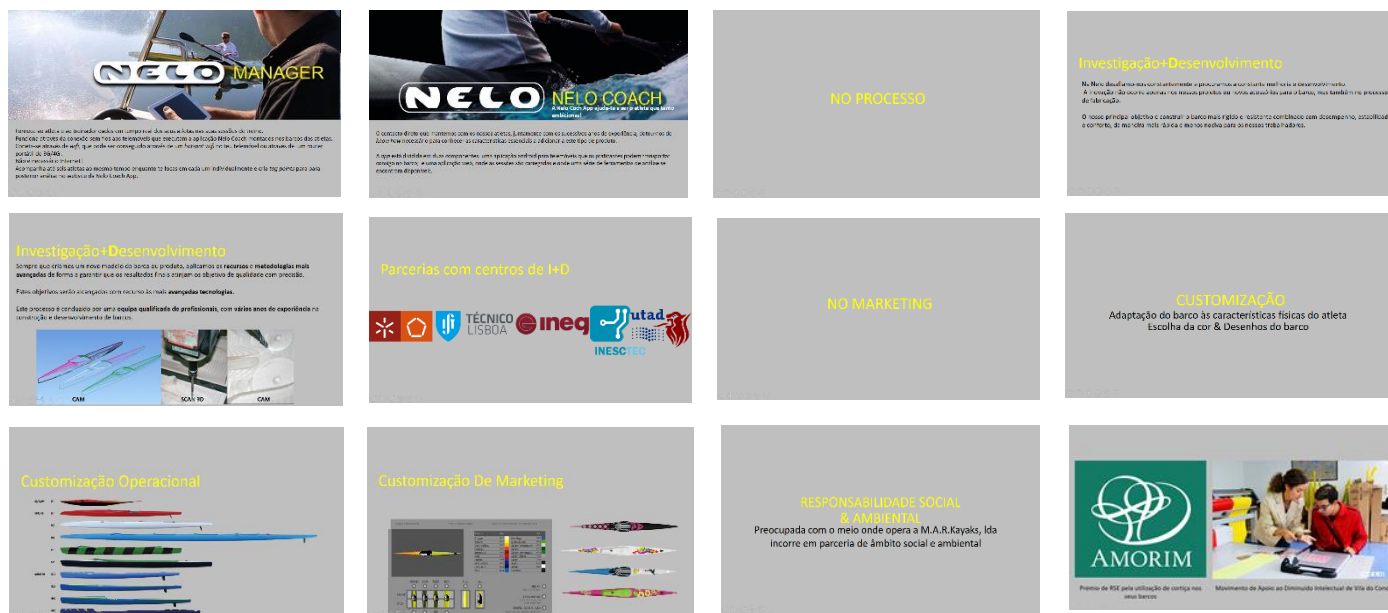
empresa e que, apenas, se tornaram possíveis pelo desenvolvimento tecnológico e informático.

A nível ecológico é de notar que a M.A.R. Kayaks, Lda. apresenta uma vantagem competitiva, no sentido em que detém uma parceria com o grupo Amorim, a qual consiste na utilização de cortiça por este grupo comercializada, nos seus barcos. A cortiça atribui ao caiaque características únicas, como a maior resistência ao impacto, maior estabilidade térmica, além de melhorias ao nível do processo produtivo. Contudo, a M.A.R. Kayaks, Lda. preocupa-se em estabelecer uma parceria com uma organização socialmente responsável.

1.2. Mass media

a). PowerPoint para a comunicação social





b). Comunicado de imprensa

Dias 7, 8 e 9 de julho realizar-se-á a nona edição do Nelo summer challenge.



Nos dias 7, 8 e 9 de julho realizar-se-á um dos maiores e mais prestigiados eventos desportivos do ano: o Nelo summer challenge.

O evento terá lugar em Ofir, Esposende, e contará com a participação de mais de 200 atletas de renome nacional e internacional, incluindo campeões europeus e mundiais da modalidade.

Organizado pela M.A.R. Kayaks, Lda., empresa líder mundial de canoagem, o evento que decorre desde 2009 conta mais uma vez com o apoio da câmara municipal de Esposende e de Viana do Castelo.

O objetivo dos três dias é juntar profissionais e amadores para provas de *surfski*, *stand up paddle* e *outrigger canoe*.

A prova principal está prevista para dia 8 (sábado), pelas 15 h e terá um percurso de 19.5 km de downwind, que fará a ligação entre Viana do Castelo e a praia de Ofir. No dia 9, por volta das 10 h realizar-se-á o *lifesaver* na praia de Ofir.

Apesar da participação na corrida estar dependente da prévia inscrição, o evento encontra-se aberto ao público geral que pretenda presenciar uma prova cheia de emoção.

As provas terão também transmissão no site do evento em <http://summerchallenge.nelo.eu>

b). Investigação de meios onde publicar a notícia

REVISTAS:

Publicidade suplementar:

- Fugas (Público);
- Evasões: revista de viagem (edição de sexta-feira do Diário de notícias e Jornal de notícias);
- Passear (O projeto passear.com tem como finalidade aglutinar todos aqueles que possuem um gosto pela natureza e pelo ato de passear. Produtos: passeios a pé, de bicicleta, de caiaque. Apresentação de produtos ligados às modalidades.

Apresentação de empresas e marcas ligadas ao setor);

- Time out porto;
- Traveler;
- National geographic

Revistas de bordo:

- Up magazine (revista da TAP);
- Destinos magazine: comboios de Portugal.

Revistas online:

- Revista outdoor;
- A próxima viagem;
- Viaje mais;
- CONCIERGE revista de viagens

CÂMARAS:

Câmara municipal de Vila do Conde: 252 248 400 / geral@cm-viladoconde.pt

Câmara municipal de Viana do Castelo: 258 809 300 / cmviana@cm-viana-castelo.pt

Câmara municipal de Esposende: 253 960 100 / fatima.sa@cm-esposende.pt /
desporto@cm-esposende.pt

JORNAIS LOCAIS DE VILA DO CONDE

Vilacondense: 252 688 451 / 969 043 479 / jornalvilacondense@gmail.com /
https://www.facebook.com/pg/JornalVilacondense/about/?ref=page_internal

Renovar Vila do Conde, Lda.: 962 923 607 / 252 651 360 / geral@jornal-renovacao.pt /
<https://www.facebook.com/jornalarenovacao/>

Terras do Ave Vila do Conde em notícia: 252 647 425 / geral@terrasdoave.pt /
https://www.facebook.com/pg/TerrasdoAve/about/?ref=page_internal

JORNAIS REGIONAIS ALTO MINHO

Arcos de Valdevez - Notícias dos Arcos: 258 514 440 | Notícias Arcoenses: 351 926
257 504 / narcoenses@gmail.com

Melgaço - A Voz de Melgaço: 253 214 284 / jornal.vozmelgaco@gmail.com /
<https://www.facebook.com/jornalvozdemelgaco/>

Monção - A Terra Minhota: 251 651 195 / aterraminhota@gmail.com /
https://www.facebook.com/pg/Jornal-A-Terra-Minhota-440490946112656/about/?ref=page_internal

Caminha - Caminhense: 258 921 754 / geral@jornalc.pt /
https://www.facebook.com/pg/jornalc.pt/about/?ref=page_internal

Paredes de Coura - Notícias de Coura: 251 782 643 / noticiasdecoura@gmail.com

Ponte de Lima - Cardeal Saraiva: 258 741 482 / cardealsaraiva@gmail.com /
https://www.facebook.com/pg/cardealsaraiva/about/?ref=page_internal

Novo Panorama: 258 847 497 / contacto@novopanorama.com /
publicidade@novopanorama.com / noticias@novopanorama.com

Alto Minho: 258 931 100 / jornal@altominho.com.pt /
https://www.facebook.com/pg/semanarioaltominho/about/?ref=page_internal

Valença - O Valenciano: 251 824 568 / ovalenciano@ovalenciano.com

Viana do Castelo - A Aurora do Lima / pub@auroradolima.com

Vila Nova de Cerveira - Cerveira Nova: 251 794 762 / geral@cerveiranova.pt

O Minho: 918333092 / geral@ominho.pt /
https://www.facebook.com/pg/ominho.pt/about/?ref=page_internal

JORNAIS LOCAIS DE ESPOSENDE

Forjanense (Forjães): 253 871 030/ acarf@clix.pt

Esposende acontece: 253 987 148/ geral@esposendeacontece.pt /
https://www.facebook.com/pg/esposendeacontecejornal/about/?ref=page_internal





Farol de Esposende: 253 964 836 / jornalfaroldeesposende@sapo.pt
https://www.facebook.com/pg/JornalFarolDeEsposende/about/?ref=page_internal




Esposende 24: 253 469 250 / info@esposende24.net /
https://www.facebook.com/pg/Esposende24/about/?ref=page_internal

Notícias de Esposende:

https://www.facebook.com/pg/jornal.noticiasdeesposende/about/?ref=page_internal




c). *Feedback* com a assessoria técnica da câmara municipal de Mortágua para divulgação de informações referente a um evento da organização




Lista de vencedores WPA  Caixa de entrada x rita.pimenta@nelo.eu x   

 **Ana Rita Pimenta** <rita.pimenta@nelo.eu> 20/02 ☆  

para fernando ▾

Boa tarde,
em anexo, segue a lista de vencedores do WPA.
Se tiver alguma dúvida ou necessitar de mais alguma informação, entre em contacto.
Atentamente,
Rita

   Vencedores WPA...

 **Fernando** 20/02 ☆  

para Ana ▾

Muito obrigado pela colaboração e atenção dispensada.

Com os melhores cumprimentos.

Fernando
Gabinete de Assessoria Técnica da Câmara Municipal de Mortágua

1.3. Comunicação interna

a). Manual de comunicação interna para entrega ao novo colaborador

MANUAL DO COLABORADOR & CÓDIGO DE ÉTICA

Este manual aplica-se a todos os colaboradores desta empresa, indistintamente do cargo ou posição ocupada.

Todo o colaborador usufrui dos direitos mencionados, como também, responsabiliza-se pelo cumprimento dos deveres aqui estabelecidos em comum acordo.

Aplica-se, também, aos recém contratados e demais pessoas que participem direta ou indiretamente na empresa.

MENSAGEM DO FUNDADOR E PROPRIETÁRIO

Ao novo colaborador(a),

Bem vindo(a) a bordo!

A partir de agora és um membro da família Nelo e contamos contigo para continuarmos a ser não mais do que os melhores naquilo que fazemos!

Profissionalismo, dinamismo, espírito de equipa e atitude positiva serão as chaves do teu e do nosso exponencial sucesso.

Todas as responsabilidades futuras de promoção profissional estão ao teu alcance e dependem, maioritariamente, da tua dedicação e empenho.

Estamos confiantes de que a tua decisão de fazeres parte de um de nós, é a decisão certa!

Este manual, foi elaborado a pensar em ti e com o objetivo de promover a tua completa integração, facilitar a comunicação interna e o desempenho das tuas atividades. Nele, fornecemos-te informações úteis e indispensáveis para que a tua atividade seja pautada por um bom desempenho socioprofissional e que, acima de tudo, te sintas parte integrante desta grande família, entendendo, claramente, o que é a M.A.R. Kayaks, Lda., o que faz, como faz, porque o faz e para onde vai, pelo que pretendemos que te envolvas com a nossa missão, visão, objetivos e valores e conheças os procedimentos a adoptar em situações de trabalho, responsabilidades, deveres, direitos e benefícios.

No entanto, o manual de acolhimento apenas servirá o objetivo com que foi criado se, a par da informação nele registada, os colaboradores/as da M.A.R. Kayaks, Lda. fizerem dele um instrumento dinâmico e atual, contribuindo com a sua experiência e conhecimento da organização como fator de integração dos novos colaboradores e colaboradoras. Desta forma, sente-te livre de manifestar a tua opinião relativamente a algum tópico deste manual, sugerindo alterações, melhorias ou qualquer outra sugestão.

Sem ser exaustivo, passamos-te a explicar a cultura organizacional da M.A.R. Kayaks, Lda. e as principais normas que a regem. Mas, avisamos-te, somos uma empresa dinâmica, que não gosta de estar parada, que inova, pelo que estas normas estão sujeitas a um processo de constante aperfeiçoamento, flexibilidade, modernização e inovação.

Por favor, consulta este guia todas as vezes que tiveres dúvidas de como proceder em determinada situação.

Se, após a leitura deste manual, ou em qualquer momento, tiveres alguma dúvida, deverás colocá-la à direção ou ao teu superior hierárquico.

Podemos contar contigo para a sua implementação?

Manuel Alberto Ramos

CAPÍTULO I - APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

M.A.R. Kayaks, Lda.: Nelo, para os “amigos”

Foi a vontade de ser melhor, de conseguir melhor!

Transferei a minha vontade de ganhar de atleta para a minha profissão.



Manuel Alberto Ramos, fundador e proprietário da M.A.R. Kayaks, Lda.

HISTÓRIA & CONQUISTAS

Nelo é o nome de marca da M.A.R. Kayaks, Lda., a empresa líder mundial na construção e comercialização de caiaques para alta competição, turismo, *fitness*, canoagem de mar, slalom e paracanoagem.

A marca foi estabelecida em 1978, por Manuel Ramos, estando a sua fábrica e escritório sediados em Fajozes, Vila do Conde.

A sua história remonta a uma pequena garagem, com não mais de 50 m², onde Manuel Ramos, o primeiro campeão nacional de caiaques, aos 19 anos construiu, para uso pessoal, o primeiro caiaque. Atualmente, com cerca de 16.000 m² trabalham, nas suas novas instalações, mais de 100 funcionários.

De 1978 a 1998 a Nelo viu os seus esforços concentrados no mercado nacional e no atendimento aos clubes. Contudo, em 1998 assiste-se a um grande investimento na investigação e inovação com modelos próprios.

Tendo iniciado a sua jornada internacional no Reino Unido os caiaques *made in* Vila do Conde, marcam agora uma forte presença em todo o mundo, através da sua abrangente rede de agentes revendedores.

Com uma produção de, aproximadamente, 3.500 barcos por ano e uma faturação que ronda os 6.000.000 de euros anuais, a empresa é responsável por uma fatia de mercado que se aproxima dos 90%. Da sua produção total, 99% destina-se ao mercado externo, enquanto que, apenas, 1% das unidades são vendidas em Portugal.

A sua história de sucesso e de angariação de medalhas olímpicas remete-nos a 1996, a Atlanta, ano em que a Nelo conquista as suas três primeiras medalhas. No entanto, foi em 2016 que a Nelo alcançou o melhor resultado de todos os tempos: 27 medalhas em 36 possíveis, das quais 8 são de ouro, 9 de prata e 10 de bronze.

Estes resultados devem-se, em grande medida, à qualidade de construção do produto, o qual é construído através de uma constante troca de *feedback* entre construtor e canoísta, num trabalho de pares que visa adaptar, ao máximo, o barco às características físicas do atleta. Simultaneamente, a Nelo foi a primeira construtora a convidar o cliente ao processo de co-criação do seu próprio barco. Barcos com diferentes cores e desenhos arrojados são, sem dúvida, um fator distintivo da marca.

MUITO MAIS DO QUE BARCOS

Se nos seus primórdios a Nelo se focava, em exclusivo, na construção e comercialização de barcos, a missão atualmente assumida é muito mais abrangente! Numa lógica de autosuperação e melhoria constante, juntamente com a irreverência de fazer mais e melhor que a concorrência, a Nelo reinventa-se e compromete-se a prestar uma variedade de serviços, de grande excelência, em todas as atividades, complementares à prática da canoagem.

No caso da Nelo, alcançar a excelência significou chegar à alta competição e acompanhar o mais perto possível os seus atletas! Este acompanhamento, estritamente personalizado, materializou-se na aposta à assistência técnica nas competições mais importantes, a nível global, sendo que nos Jogos Olímpicos e competições mundiais, a qualidade deste serviço alcança o seu exponencial máximo!

OS SERVIÇOS

Adicionalmente, a Nelo disponibiliza, um serviço complementar logístico, que se intitula de Nelo *rental*. A Nelo *rental* é um serviço de aluguer de barcos, que permite ao atleta e equipas competir com um barco igual àquele que detêm, em qualquer lugar, sempre que estas competições sejam atendidas pela organização.

A Nelo dispõe, também, de locais onde os atletas e equipas de todo o mundo podem treinar, ajustar e testar o seu barco. Estas tarefas são realizadas nos seus centros de treino, sendo neles disponibilizadas as melhores condições e todo o material necessário para o treino. Os centros encontram-se localizados em Montebelo Aguireira, Águahoteles Riverside e Porto Antigo. Neles são vendidas, aproximadamente 20.000 noites e estão alojados mais de 1.000 atletas, de todas as nacionalidades.

A PRESENÇA DA MARCA

A Nelo promove, ainda, dois grandes eventos: o *summer challenge* e o *winter challenge*. Dois eventos anuais totalmente organizados pela Nelo. O primeiro conhecido como a melhor prova de mar e praia mundial e o último como uma celebração organizada para os atletas que escolhem Mortágua para a realização dos seus treinos de inverno. O objetivo de ambos os eventos é unânime: trazer a Portugal os melhores atletas do mundo da canoagem, proporcionando-lhes uma experiência única.

A INOVAÇÃO

Sendo a inovação um dos seus valores fulcrais, a Nelo lança, em 2015 duas aplicações *mobile*: a *nelo coach app* e a *nelo manager app*. Duas aplicações inovadoras e únicas, tendo a primeira sido criada para fornecer ao atleta *feedback* relativamente à sua performance durante o treino e a segunda como resposta às necessidades dos treinadores de monitorizarem a *performance* dos seus atletas. Ambas permitem monitorizar a rapidez, as remadas e o ritmo cardíaco.

OUTROS PRODUTOS

A Nelo disponibiliza de um serviço pós venda, através da existência de uma plataforma *online*, que oferece ao atleta a possibilidade de registar o seu barco e uma loja *online*, na qual se vende uma abrangente gama de peças e acessórios, para manutenção do barco.

RESPONSABILIDADE SOCIAL & AMBIENTAL

Preocupada com o meio envolvente, a Nelo incorre em parcerias de âmbito social e ambiental, como é o caso da parceria com o Movimento de Apoio ao Diminuído Intelectual [MADI] de Vila do Conde e da parceria com o Grupo Amorim, através da utilização de cortiça nos seus barcos.

CAPÍTULO II- IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Missão

Desenvolver barcos e prestar serviços com elevado grau de performance e qualidade atendendo às expectativas dos atletas de forma consistente e numa lógica de superação constante, através do estabelecimento de relações estritas com atletas, agentes, fornecedores e entidades do sistema científico e tecnológico, sem nunca descurar a promoção de uma cultura organizacional interna de criatividade e inovação.

Visão

Contribuir para uma experiência positiva no mar, através da excelência de desempenho do nosso produto, pelo foco no cliente e pelo design irreverente.

Objetivos

- Melhoria contínua da qualidade;
- Manutenção e fortalecimento de um relacionamento estreito com os clientes, de forma a obter o *feedback* necessário para a implementação de melhorias que se possam vir a revelar pertinentes ou, até mesmo, necessárias;
- Customização de todos os produtos;
- Promover uma cultura organizacional de cooperação, entre todos os colaboradores, nomeadamente no processo de I+D.

Valores

TRADIÇÃO aliada à INOVAÇÃO

Um dos valores da Nelo consiste em preservar o seu processo manual e personalizado de fazer barcos, sem nunca descurar os avanços tecnológicos.

Após a escolha da cor mas ainda na fase inicial do processo de criação e desenvolvimento dos seus barcos, a Nelo simula o modelo da melhor forma possível: manualmente. Depois desta fase artesanal é utilizado um *software* para engenharia reversa, o qual recorre a um *scann* 3D para a criação de um protótipo de forma rápida. No que confere ao controlo de qualidade do barco a Nelo utiliza sensores de fibra ótica, de forma a avaliar o modo como o barco se comporta quando confrontado com um determinado peso.

A excelência deste tipo de tecnologia incorporada nas embarcações da Nelo só é possível graças às parcerias tecnológicas celebradas com outras entidades. Este é mais um dos fatores decisivos para o sucesso da empresa no setor das embarcações. A Nelo encontra-se num nicho de mercado onde a informação sobre a aplicação da tecnologia não é muito grande. Deste modo, estes parceiros são essenciais porque nos dão a informação e nos ajudam a converter as tecnologias utilizadas em outras áreas para a nossa área, a qual é, tradicionalmente, caracterizada pelo *feeling* e o empirismo.

QUALIDADE & DESIGN

A Nelo compromete-se em fornecer barcos estáveis, rápidos e duradouros, sem nunca descurar um design apelativo e arrojado.

Conscientes de que o molde é uma peça-chave de todos os barcos, os barcos da Nelo são construídos em compósito, usando para tal materiais como resina, carbono e outras variedades de fibras de forma a permitir uma maior estabilidade, rapidez e durabilidade. O segredo está em juntar corretamente a resina com o carbono, seguindo-se a fase da aplicação do vácuo de forma a compactar, ao máximo, estes dois materiais e retirar o excesso. Depois de aplicado o vácuo dá-se início à cura que dura 16 horas, num forno a 70 graus.

A par da qualidade, o *design* apelativo e as cores arrojadas são dois bons exemplos de alguns dos fatores diferenciadores da marca.

PERSONALIZAÇÃO & CUSTOMIZAÇÃO

Porque pretendemos que o atleta sinta o barco como uma extensão dele próprio, se sinta 100% confortável e 100% confiante na tecnologia que se encontra subjacente a esse barco, a Nelo constrói barcos “à medida” do cliente, da mesma forma que oferece uma panóplia de opções que só ele poderá tomar.

A Nelo foi pioneira na criação de uma série de diferentes tamanhos de barcos adequados às características físicas de cada atleta. Respondendo aos novos desafios e tendências de co-criação, a Nelo foi, também, a primeira construtora a convidar o cliente no processo de criação do seu próprio barco. Barcos com diferentes cores e desenhos arrojados são, sem dúvida, um fator distintivo da marca.

PROXIMIDADE

Conscientes que só podemos conhecer bem o cliente estando sempre ao seu lado, a Nelo conta com uma rede internacional de 53 agentes, três centros de treino e teste, bem como com a permanência de uma equipa de serviço nas competições mais importantes.

Com o objetivo de responder da forma mais eficiente possível às necessidades, desejos e expectativas dos seus clientes a Nelo conta com uma rede internacional de 53 agentes, três centros de treino sediados em Montebelo Aguieira, Águahoteles Riverside e Porto Antigo, bem como centros de teste em Portugal, na Noruega, Hungria e Suíça

CAPÍTULO III- REGULAMENTO INTERNO

OBJETO E ÂMBITO DO REGULAMENTO INTERNO

O regulamento interno aplica-se a todos os elementos que integram a M.A.R. Kayaks, Lda. Para efeitos considera-se como pertencentes à M.A.R. Kayaks, Lda. os elementos listados:

Todos os trabalhadores e colaboradores;

Os corpos gerentes e membros da administração;

Os representantes das autarquias, instituições e pessoas com quem a M.A.R. Kayaks, Lda. tem colaboração e parceria.

1. DEVERES, GARANTIAS E DIREITOS

Antes de tudo, começamos por discriminar os nossos deveres, garantias dos trabalhadores e os seus direitos como exemplo ilustrativo do quanto nos esforçamos por adotar um comportamento ético e de preocupação com os nossos colaboradores.

1.1. Deveres

Artigo 1.º

DEVERES DO EMPREGADOR

1 - O empregador deve:

- a). Respeitar e tratar o trabalhador com urbanidade e probidade;
- b). Pagar pontualmente a retribuição, que deve ser justa e adequada ao trabalho;
- c). Proporcionar boas condições de trabalho, do ponto de vista físico e moral;
- d). Contribuir para a elevação da produtividade e empregabilidade, proporcionando formação profissional adequada a desenvolver a sua qualificação;
- e). Respeitar a autonomia técnica do trabalhador que exerça uma atividade cuja regulamentação ou deontologia profissional a exija;
- f). Possibilitar o exercício de cargos em estruturas representativas dos trabalhadores;
- h). Adotar, no que se refere a segurança e saúde no trabalho, as medidas que decorram de lei ou instrumento de regulamentação coletiva de trabalho;
- i). Fornecer ao trabalhador a informação e a formação adequadas à prevenção de riscos de acidente ou doença;

j). Manter atualizado o registo dos trabalhadores com indicação do nome, datas de nascimento e admissão, modalidade de contrato, categoria, promoções, retribuições, datas de início e termo das férias e faltas que impliquem a perda da retribuição ou diminuição de dias de férias.

2- Na organização da atividade, o empregador deve observar o princípio geral da adaptação do trabalho à pessoa, com vista nomeadamente a atenuar o trabalho monótono ou cadenciado em função do tipo de atividade, e as exigências em matéria de segurança e saúde, designadamente no que se refere a pausas durante o tempo de trabalho.

3- O empregador deve proporcionar ao trabalhador condições de trabalho que favoreçam a conciliação da atividade profissional com a vida familiar e pessoal.

4- O empregador deve comunicar ao serviço com competência inspetiva do ministério responsável pela área laboral, antes do início da atividade da empresa, a denominação, setor de atividade ou objeto social, endereço da sede e outros locais de trabalho, indicação da publicação oficial do respetivo pacto social, estatuto ou ato constitutivo, identificação e domicílio dos respetivos gerentes ou administradores, o número de trabalhadores ao serviço e a apólice de seguro de acidentes de trabalho.

1.2. Garantias

Artigo 2.º

GARANTIAS DO TRABALHADOR

1- É proibido ao empregador:

- a). Opor-se, por qualquer forma, a que o trabalhador exerça os seus direitos, bem como despedi-lo, aplicar-lhe outra sanção, ou tratá-lo desfavoravelmente por causa desse exercício;
- b). Obstar injustificadamente à prestação efetiva de trabalho;
- c). Exercer pressão sobre o trabalhador para que atue no sentido de influir desfavoravelmente nas condições de trabalho dele ou dos companheiros;
- d). Diminuir a retribuição, salvo em instrumento de regulamentação coletiva de trabalho;
- e). Mudar o trabalhador para categoria inferior, salvo se acordado com os trabalhadores;
- f). Transferir o trabalhador para outro local de trabalho, salvo em instrumento de regulamentação coletiva de trabalho, ou ainda quando haja acordo;

g). Ceder o trabalhador para utilização de terceiro, salvo em instrumento de regulamentação coletiva de trabalho;

h). Obrigar o trabalhador a adquirir bens ou serviços a ele próprio ou a pessoa por ele indicada;

i). Explorar, com fim lucrativo, cantina, refeitório ou outro estabelecimento diretamente relacionado com o trabalho, para fornecimento de bens ou prestação de serviços aos seus trabalhadores;

1.3. Direitos

Os colaboradores têm os seus direitos garantidos, prezamos pelo pleno cumprimento às determinações legais. Somos uma empresa que respeita os valores morais e sociais, dentro de uma política honesta e séria.

Artigo 3.º

LIBERDADE DE EXPRESSÃO E DE OPINIÃO

É reconhecida, no âmbito da empresa, a liberdade de expressão e de divulgação do pensamento e opinião, com respeito dos direitos de personalidade do trabalhador e do empregador, incluindo as pessoas singulares que o representam, e do normal funcionamento da empresa.

Artigo 4.º

INTEGRIDADE FÍSICA E MORAL

O empregador, incluindo as pessoas singulares que o representam, e o trabalhador gozam do direito à respetiva integridade física e moral.

Artigo 5.º

RESERVA DA INTIMIDADE DA VIDA PRIVADA

1- O empregador e o trabalhador devem respeitar os direitos de personalidade da contraparte, cabendo-lhes, designadamente, guardar reserva quanto à intimidade da vida privada.

2- O direito à reserva da intimidade da vida privada abrange quer o acesso, quer a divulgação de aspetos atinentes à esfera íntima e pessoal das partes, nomeadamente relacionados com a vida familiar, afetiva e sexual, como o estado de saúde e com as convicções políticas e religiosas.

2. PROIBIÇÕES

Artigo 6.º

BEBIDAS ALCOÓLICAS E SUBSTÂNCIAS PROIBIDAS

Não se admite o consumo de bebidas alcoólicas e/ou substâncias ilegais, bem como estar sob efeito dessas durante o ambiente de trabalho.

Artigo 7.º

AOS FUMANTES

Por questão de segurança e higiene, não é permitido fumar dentro das nossas instalações.

3. HIGIENE, SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

3.1. HIGIENE

Artigo 8.º

APARÊNCIA FÍSICA E HIGIENE

Devemos cuidar da nossa aparência física, mantendo a higiene com nosso corpo, roupas, sapatos e uniforme.

Artigo 9.º

UNIFORME

Uso obrigatório durante a performance das suas funções.

Cada colaborador é responsável pelo cuidado e utilização adequada, mantendo o bom estado de conservação.

SEGURANÇA

Artigo 10.º

DISPOSIÇÕES GERAIS

A M.A.R. Kayaks, Lda. disponibiliza todos os equipamentos de proteção individual para os diversos setores da sua estrutura.

Artigo 11.º

DOS EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL

1- A M.A.R. Kayaks, Lda. fornecerá os equipamentos de proteção individual (EPI), bem como formação adequada ao uso e manuseamento dos respetivos equipamentos.

2- Após esta formação os trabalhadores não poderão arguir o desconhecimento de utilização daqueles equipamentos.

Artigo 12.º

DA RESPONSABILIDADE PELO NÃO USO DOS EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL

1- É da responsabilidade de cada um dos trabalhadores a utilização dos EPI que a M.A.R. Kayaks, Lda. coloca à sua disposição.

2- O não uso dos EPI são consideradas infrações disciplinares nos mesmos termos previstos no Código do Trabalho.

4. ACIDENTES DE TRABALHO

Artigo 13.º

DEFINIÇÃO DE ACIDENTE DE TRABALHO

O acidente que se verifique no local e tempo de trabalho e produza direta ou indiretamente lesão corporal, perturbação funcional ou doença de que resulte a morte ou redução na capacidade de trabalho ou de ganho, inclui aqueles ocorridos:

- No local de trabalho, quando em frequência de curso de formação profissional, ou fora do local de trabalho, quando autorizado.

Acidente grave – acidente que provocou pelo menos um dia de baixa, para além daquele em que ocorreu o acidente.

Acidente ligeiro – acidente que não provocou incapacidade igual ou superior a um dia (sem incapacidade).

Descaracterização do acidente de trabalho – não confere direito a reparação o acidente:

- No trajeto de ida e de regresso para e do local de trabalho;
- No local de trabalho, quando no exercício do direito de reunião ou representação dos trabalhadores;
- No local de trabalho, quando em frequência de curso de formação profissional, ou fora do local de trabalho, quando autorizado.

Incidente: qualquer desvio das regras estabelecidas que, independentemente dos danos materiais causados, não provocou lesão.

Lesão: perturbação funcional ou doença, consequente a acidente de trabalho.

5. FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Artigo 14.º

OBJETIVOS DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

São objetivos da formação profissional:

- a). Proporcionar qualificação inicial ao trabalhador que ingresse no mercado de trabalho sem essa qualificação;
- b). Assegurar a formação contínua dos trabalhadores da empresa;
- c). Promover a qualificação ou reconversão profissional do trabalhador em risco de desemprego;
- d). Promover a integração socioprofissional pertencente a um grupo com particulares dificuldades de inserção.

6. RESPONSABILIDADES

Artigo 15.º

RESPONSABILIDADE PELO HORÁRIO

Devemos ser pontuais, para não atrasar as encomendas e sobrecarregar os demais colegas.

Comunicar com antecedência, ao chefe imediato caso não possa comparecer ao trabalho;

Horas-extras: somente com a autorização da chefia imediata e gerente;

Cada um é responsável pelo uso correto pela marcação do ponto, ao chegar e ao sair.

Artigo 16.º

FALTAS

O colaborador deve avisar quando irá faltar ao trabalho, justificando-a junto da sua

chefia.

Artigo 17.º

TROCA DE HORÁRIO OU DIA DE FOLGA

Somente o gerente ou encarregado do setor pode autorizar troca de horário ou dia de folga.

2. Traduções

a). Tradução Inglês > Português do *flyer* da Nelo coach app e da Nelo manager app Nelo coach app

Inglês

“Nelo coach is the best solution for paddling.

An app that is the perfect partner for paddling sessions, together with a web solution to analyse, compare and improve training.

For years paddlers had to resort to solutions built for other sports to be able to monitor and track their activities and paddling sessions. And the apps designed for canoeing had several limitations.

Nelo has always been spearheading technology innovations in boats and bringing new tools to paddlers. For some time we have been looking at all the current solutions on the market and listening to who matters the most - paddlers - to understand what are the major needs and key issues for this kind of product. Together with all our know-how, we believed that we could provide better.

Nelo coach divides itself in two components:

1. An Android app for mobile devices for the paddler to take with him on the boat.
2. A web application where the sessions are uploaded to where a wide range of analysis tools are available.

Features of Nelo coach app:

- Tracks the training sessions;
- Provides real time data: Average Strokes per Minute [AVG SPM]; Real time Strokes per Minute [SPM]; Maximum Strokes per Minute [MAX SPM]; Average Speed [AVG SPEED]; Real time Speed [SPEED]; Maximum Speed [MAX SPEED]; Distance Per Stroke [DPS]; total distance; pace; heart rate (when connected to an external sensor);
- The athlete has the chance to create laps to provide analysis on partial stretches; Duration; Average Strokes per Minute (AVG SPM); Maximum Strokes per Minute

(MAX SPM); Average Speed [AVG SPEED]; Maximum Speed [MAX SPEED]; total distance;

- You can connect external cadence sensors;
- Metronome function. The app will provide visual cues for you to meet a defined stroke rate. The autolap feature will create laps at specific intervals defined by the user, either by time, distance or strokes;
- Comes equipped with a safe mode feature. When activated, the app can automatically or manually send a stress warning with the athlete location to three selected emergency contacts;
- Allows to register the boats and choose which one the paddler wants to use during the session;
- Review the training sessions history;
- Allows manual sync;
- Portrait and landscape view;
- Define what unit of time to use: seconds or hours;
- Choose whether tutorial tips are shown;
- Manage the session interface;
- Access full and per lap totals;
- Duration;
- Distance;
- Average Speed [AVG SPEED];
- Maximum Speed [MAX SPEED];
- Average Strokes per Minute [AVG SPM];
- Real Time Strokes per Minute [SPM];
- Maximum Strokes per Minute [MAX SPM];

- Divide the session into smaller sections;
- Split by distance or time with partials;
- Tag and organize the sessions by boat type or by date;
- Marca e organiza as sessões por tipo de barco ou tipo de data;
- Comparison between sessions, laps and athletes that allows to quickly measure the progress and check where it can improve;
- Access the course map;
- Download and print analysis chart;
- Share on facebook
- Partilha no facebook.

The app is available at Google Play Store for EUR 19.99, USD 19.99 and GBP 14.99: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.nelocoach.mobile.android>

Nelo coach app

Português

Nelo coach: A melhor solução para remar! Uma app que é a parceira ideal para as sessões de treino, com uma solução web para analisar, comparar e melhorar o treino.

Durante anos, as apps especificamente desenhadas para a canoagem apresentavam uma série de limitações, pelo que o atletas tiveram que recorrer a soluções concebidas para outros desportos de forma a monitorizar as suas atividades e sessões de remo.

A Nelo sempre liderou as inovações tecnológicas em barcos e trouxe novas ferramentas para os praticantes de remo. Durante algum tempo, temos vindo a olhar para todas as soluções atuais no mercado e ouvir quem realmente importa – os praticantes de *paddle* - para entender quais são as principais necessidades e questões-chave para este tipo de produto. Com este *know how* acreditamos que podemos oferecer melhor!

Nelo coach divide-se em duas componentes:

1. Uma aplicação Android para telemóveis para que os praticantes de remo possam transportar consigo no barco.
2. Uma aplicação web, onde as sessões são carregadas e onde uma série de ferramentas de análise estão disponíveis.

Funcionalidades da Nelo coach app:

- Acompanha as sessões de treino;
- Fornece dados em tempo real: média de remadas por minuto [AVG SPM]; número de remadas real por minuto [SPM], remadas máximas por minuto [MAX SPM], velocidade média [AVG SPEED], velocidade real [SPEED], velocidade máxima [MAX SPEED], distância por remada [DPS], distância total e ritmo cardíaco (quando conetado com um sensor externo);
- O atleta tem a possibilidade de criar voltas para fornecer uma análise em trechos parciais: duração, média das remadas por minuto [AVG SPM], remadas máximas por minuto [MAX SPM], velocidade média [AVG SPEED], velocidade máxima [MAX SPEED], distância total;
- Podes conectar sensores de cadência externos;
- Contém função de metrónomo. A aplicação fornecerá pistas visuais para que atendas a uma taxa de curso definida. O recurso *autolap* criará voltas em intervalos específicos definidos pelo usuário, seja por tempo, distância ou remadas;
- Vem equipada com um recurso de modo de segurança. Quando ativado, a aplicação pode automaticamente ou manualmente enviar um aviso de alerta com o local onde o atleta se encontra para três contatos de emergência seleccionados;
- Permite registar os barcos e escolher qual é que o atleta pretende utilizar durante a sessão de treino;
- Podes rever a história das sessões de treino/ rever as sessões de treino passadas;
- Permite sync manual;
- Visão vertical e horizontal;

- Podes definir qual a unidade a utilizar: métrica ou imperial;
- Podes definir qual a unidade utilizar: segundos ou horas;
- Escolhe quais os tipos de tutoriais;
- Faz a gestão da sessão de *interface*;
- Acede aos totais completos e por voltas;
- Duração;
- Distância;
- Velocidade média [AVG SPEED];
- Velocidade máxima [MAX SPEED];
- Remadas em tempo real por minuto [SPM];
- Máximo de remadas por minuto [MAX SPM];
- Divide as sessões em pequenas partes;
- Divide por distância ou tempo parcial;
- Marca e organiza as sessões por tipo de barco ou tipo de data;
- Compara sessões, voltas e performance dos atletas. Permite medir rapidamente o progresso e verificar onde ele pode melhorar;
- Acede ao mapa de curso;
- Faz o *download* e imprime a análise do gráfico;
- Partilha no facebook.

A aplicação está disponvel na Google Play Store, por 19.99 euros, 19.99 USD e 14.99 GBP: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.nelocoach.mobile.android>

Nelo manager app

Inglês

The Nelo manager app is the perfect partner for the nelo coach app. It provides you, as the coach, realtime data from your paddlers on your training sessions.

It works by wirelessly connecting to the phones running the Nelo coach app mounted on the paddlers' boats.

It works by wirelessly connecting to the phones running the Nelo coach app mounted on the paddlers' boats. It connects through wifi, what can be achieved by creating an wifi hotspot in your phone or using a 3G/4G portable router. No Internet required!

Funcionalidades:

- Provides real time data: Average Strokes per Minute [AVG SPM]; Real Time Strokes per Minute [SPM]; Maximum Strokes per Minute [MAX SPM]; Average Speed [AVG SPEED]; Real time Speed [SPEED]; Maximum Speed [MAX SPEED]; Distance Per Stroke [DPS]; total distance; ritmo;
- Follow up to six athletes at the same time while focusing on each one individually;
- Create laps to provide analysis on partial stretches for each athlete;
- Duration;
- Average Strokes per Minute [AVG SPM];
- Maximum Strokes Per Minute [MAX SPM];
- Average Speed [AVG SPEED];
- Maximum Speed [MAX SPEED];
- Total distance;
- Real time feedback between coach and athlete(s);
- Create tag points for easier on spot and post analysis on Nelo coach website.

With every purchase of the Nelo manager app, get 1 Nelo coach app free!

To collect this offer, just send the purchase confirmation email from Google to apps@nelo.eu.

Nelo manager app

Português

A Nelo manager app é a parceira ideal para a nelo coach app. Ela fornece-te, assim como ao treinador, dados em tempo real dos teus atletas nas suas sessões de treino.

Funciona através da conexão sem fios aos telemóveis que executam a aplicação Nelo coach montados nos barcos dos atletas.

Conecta através de wifi, o que pode ser conseguido criando um hotspot do wifi no teu telemóvel ou utilizando um router portátil de 3G ou 4G. Não é necessário Internet!

Funcionalidades:

- Fornece dados em tempo real: média de remadas por minuto [AVG SPM]; remadas em tempo real por minuto [SPM]; remadas máximas por minuto [MAX SPM]; velocidade média [AVG SPEED]; velocidade em tempo real [SPEED]; velocidade máxima [MAX SPEED]; distância por remada [DPS]; distância total; ritmo;
- Acompanha seis atletas simultaneamente enquanto te focas em cada um individualmente;
- Cria voltas para fornecer a análise em trechos parciais para cada atleta;
- Duração;
- Média de remadas por minuto [AVG SPM];
- Máximo de remadas por minuto [MAX SPM];
- Velocidade média [AVG SPEED];
- Distância total;
- *Feedback* em tempo real entre treinador e atleta(s);

- Cria *tag points* para facilitar a análise no local e analisar posterior no website Nelo coach app.

Com cada compra da Nelo manager app, ganha 1 Nelo coach app!

Para conseguires esta oferta, apenas tens que enviar o email de confirmação de compra para apps@nelo.eu.”

b). Tradução Português > Inglês de conteúdos para o novo *website*: tecnologia, serviços

Português

Tecnologia

Os barcos Nelo são construídos em fibra de carbono com uma camada intermédia de policloreto de polivinila, conferindo-lhe maior rigidez e durabilidade. Com recurso a um molde, a sua conceção resulta em acabamentos de excelência e sem juntas. A aranha também em carbono, tal como o carrinho nasce da nossa fábrica. Apostamos num inovador formato de casco mais plano, com o objetivo de aumentar a superfície em contacto com a água, mantendo o desliz do barco mais à superfície e reduzindo os movimentos de afundar da ré e da proa ao longo das remadas. Esse formato é mais evidenciado na proa, a qual é invertida, sendo mais larga na superfície em contacto com a água e mais estreita na face inversa.

Serviços

Para que tenha o máximo conforto e possa usufruir da melhor forma possível o seu primeiro teste ao barco, a Nelo oferece-lhe a possibilidade de o testar com o apoio de uma qualificada e experiente equipa de profissionais. Esta equipa encarregar-se-á de aferir os ajustes que se possam vir a revelar necessários.

O preço inclui o serviço de entrega, um saco com todas as ferramentas para a sua manutenção, e, ainda uma capa de proteção.

Inglês

Technology

Nelo boats are constructed with carbon fiber and it has an intermediate layer of polyvinyl chloride. These materials provide a greater rigidity and durability. As we use a mold, in the process, our designs result in seamless and excellent finishes. The wing riggers and the seat, which are also made in carbon, are constructed in our factory.

With the goal of increasing the surface that is in contact with the water, keeping the boat sliding further to the surface and reducing the sinking and bowing motions along the strokes, we are constructing an innovative and flatter hull shape. This shape is more evidenced on the inverted bow and wider on the surface that has contact with the water and narrower on the reverse face.

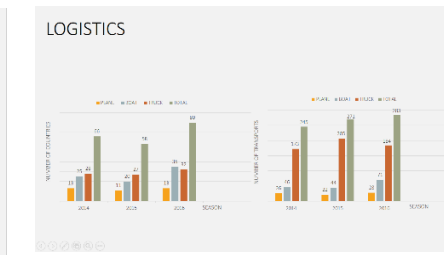
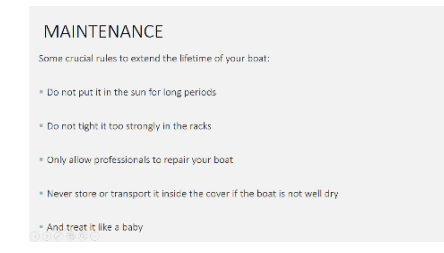
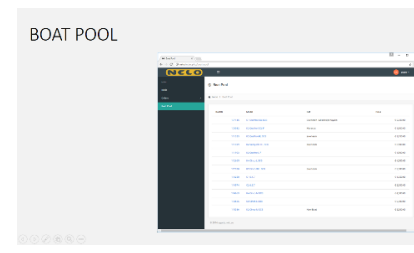
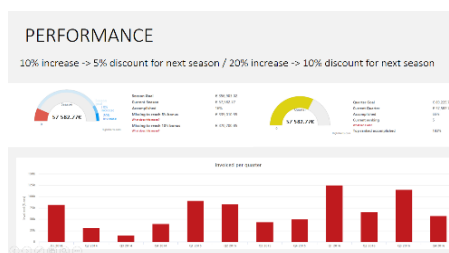
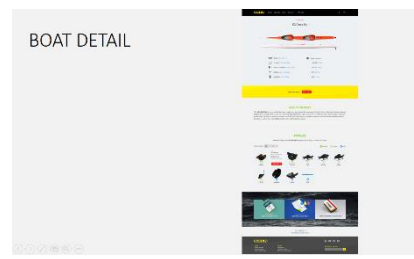
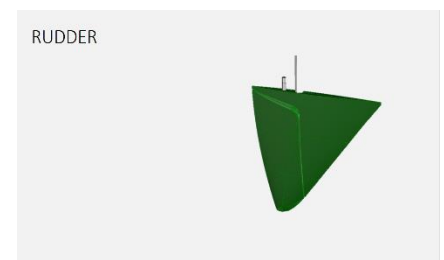
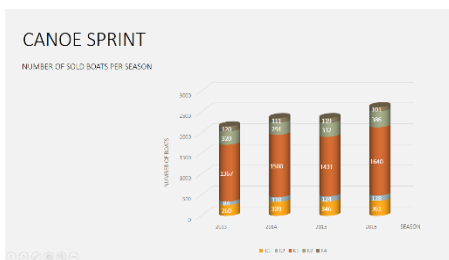
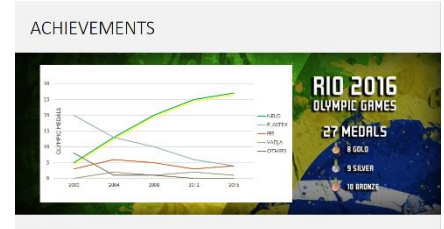
Services

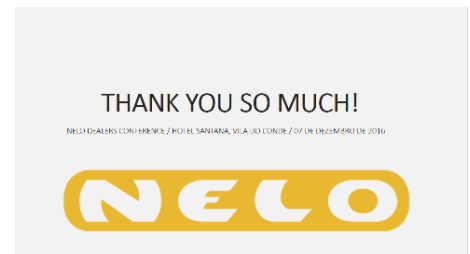
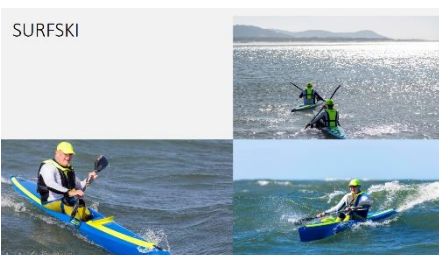
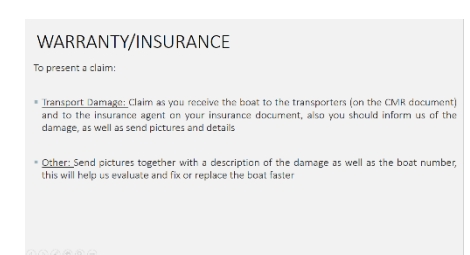
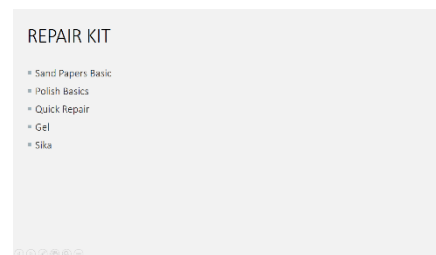
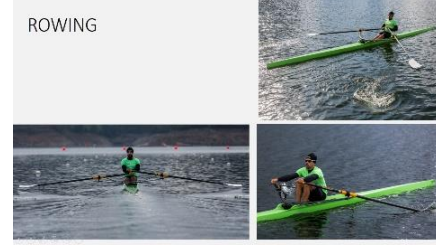
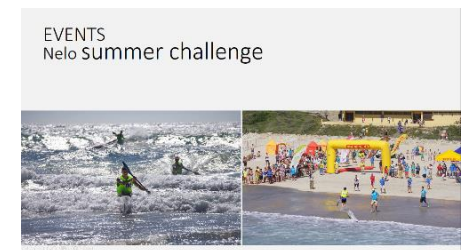
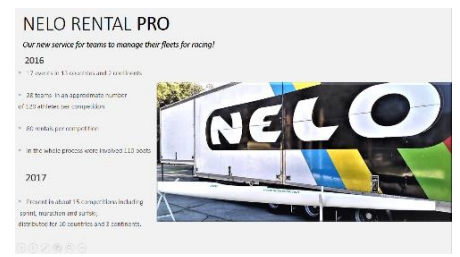
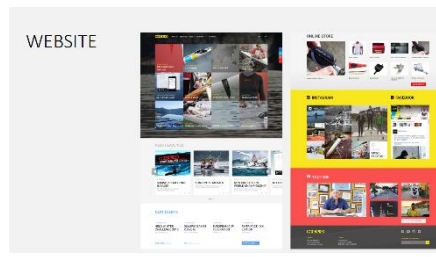
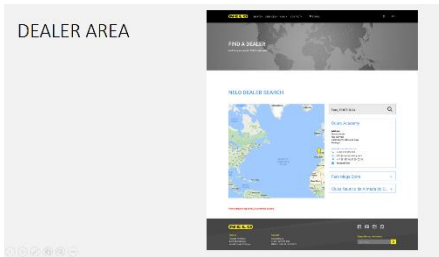
In order to have maximum comfort and to enjoy your first boat test drive, Nelo offers you the possibility to test it with the support of a qualified and experienced team of professionals. This team will be responsible for any adjustments that may be necessary.

The delivery service, the bag with all the tools for its maintenance and a protective cover for the boat are all included in the price.

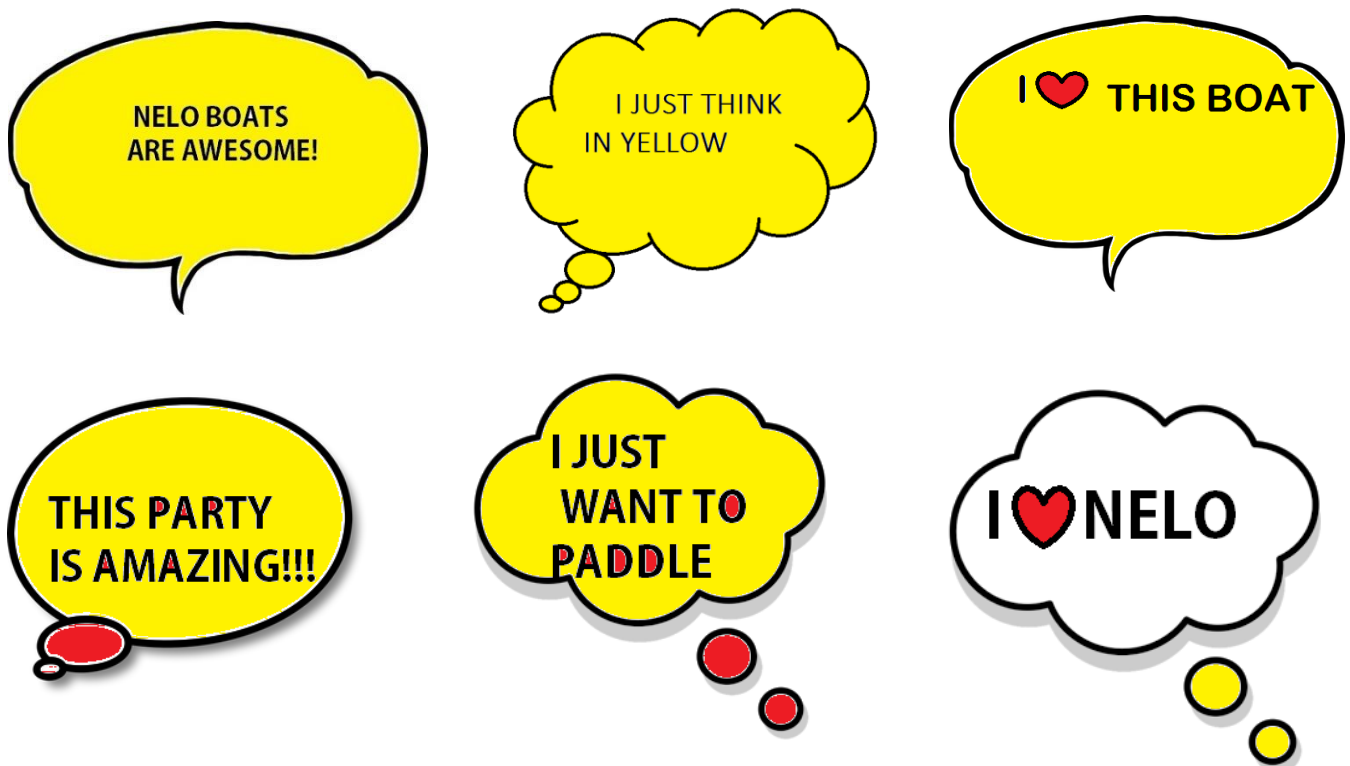
3. Organização de eventos

a). Apresentação, em formato PowerPoint, para evento: *The dealers conference.*





b). Decoração da festa



c). Guião de entrevistas aos convidados

1. Lisa Micheler (guest)

- Hi Lisa. Can you talk about your big plans for 2019 to World paddle awards in Germany?

- What did you think about the World paddle awards? / Have you enjoyed? (after)

2. Ivan Lawler (presenter)

- Hi Ivan. How do you feel about presenting this event? Are you excited? Are you nervous about it? Tell me, how do you feel, what are your expectations for tonight? (after)

3. André Santos

- André, you are a long-term support man of this event. Why? What are the main reasons to support the World paddle awards?

- Do you think that the World paddle awards is making a difference in our sport?/ What it brings to paddle sport?

4. Manuel Ramos (sponsor)

- Hi Manuel. Nelo is a long-term sponsor of this event. Why? What are the main reasons to support the World paddle awards / Why do you support the World paddle awards?

5. Ole Torp (sponsor)

- Hi Ole, I know that the next World paddle awards will be in Dinamark, so I have to ask you what are your plans for 2018? How do you feel about World paddle awards in your own country? Are you excited about it?

- And of course I have to ask why so many champions from Dinamarc. Ema in 2015, Rennee in 2016 and in this year Kayak club, so tell me what is the secret for all that sucess?

6. Aniko Dunford (sponsor)

- What has inspired you in this event? (after)

- What are your expectations about the cerimony? (before)

- How do you feel about the event?

7. Rob

- Hi Rob, how is the organization of World paddle awards?

- What World paddle awards brings to the world of paddle sport?

- How the future looks like after such a huge and important event like this?

6. Renata Csay

- Renta, you are raising two children, right? How did you become 18 times world champion?
- How can you handle all this amazing, but so hard things, at the same time?

7. Maialen

- Hello. So, you won one bronze olympic medal, in 2012, and you won a gold one, last year, in Rio, and between all that you had a child, so how can you handle and organize your time to do both?
- Are you a superwoman?

8. Curtis (sportsman winner)

- What this award means to you? Are you happy? (after)
- How do you feel about winning this? (after)
- You are very ambitious, determine and hardworking kind of person, what is your next goal?

9. Sebastian Brendel (winner)

- Sebastian, you won several olympic medals, why do you want to win another one? After so many accomplishments is World paddle awards still important to you, to your career and personal life, because you already have the medals.

d). Atualização das redes sociais



e). Cobertura fotográfica de todos os eventos

Nelo winter challenge 2017



The dealers conference



World paddle award



f). Prémios para vencedores e participantes de competições de fim de semana**PRÉMIOS PARA PARTICIPANTES**

Nome	Categoria	Escalão	Género
Alexandre Silva	SS1	Veterano B	Masculino
Vitor Freitas	SS1	Veterano B	Masculino
Gemeses-Jorge Gomes	SS1	Vetrano B	Masculino
Miguel Santos	SS1	Veterano A	Masculino
João Monteiro	SS1	Veterano A	Masculino
José Carmo	SS1	Veterano A	Masculino
Manuel Ramos	SS1	Sénior	Masculino
Ricardo Cruz	SS1	Sénior	Masculino
Tommy Rodrigues	SS1	Sénior	Masculino
Roi Rodriguez	SS1	Sénior	Masculino
Iván Alonso	SS1	Sénior	Masculino
Aaarón Dieguez	SS1	Sénior	Masculino
Ruben Milan	SS1	Sénior	Masculino
Diego Piña	SS1	Sénior	Masculino
Sebastian Delgado	SS1	Sénior	Masculino
Adrian Macedo	SS1	Sénior	Masculino
Brian Ocampo	SS1	Sénior	Masculino
Gemeses	SS1	Sénior	Masculino
Gemeses	SS1	Sénior	Masculino
Alexandre Costa	SS1	Sénior	TRANS
Luís Ferreira	SS1	Sénior	TRANS
António Maria	SS1	Sénior	TRANS
Gemeses	SS1	Sénior	Masculino
Gemeses	SS1	Sénior	Masculino
Henrique Oliveira	SS1	Sénior	Masculino
Nuno Ramos	SS1	Sénior	Masculino
Vitor Gonçalves	SS1	Sénior	Masculino
José Teixeira	SS1	Sénior	Masculino
Paulo Matos	SS1	Sénior	Masculino
Artur Pereira	SS1	Sénior	Masculino
Helder Silva	SS1	Sénior	Masculino
Carlos Oliveira	SS1	Sénior	Masculino
Leonel Correia	SS1	Sénior	Masculino
Rui Cunha	SS1	Sénior	Masculino
Rui Coelho	SS1	Sénior	Masculino
Bruno Macedo	SS1	Sénior	Masculino
Ricardo Fernandes	SS1	Sénior	Masculino
Marco Ferreira	SS1	Sénior	Masculino
Hugo Barros	SS1	Sénior	Masculino
Pedro Ferraz	SS1	Sénior	Masculino
José Viana	SS1	Sénior	Masculino
Nuno Lopes	SS1	Sénior	Masculino
Filipe Abreu	SS1	Sénior	Masculino
Filipe Abreu	SS1	Sénior	Masculino

Francisca Carmo	SS1	Sénior	Feminino
Vitor Gonçalves	SS1	Sénior	Feminino
Joana Sousa	SS1	Sénior	Feminino
Márcia Costa	SS1	Sénior	Feminino
Margarida Rosário	SS1	Sénior	Feminino
Maria Brandão	SS1	Sénior	Feminino
Jéssica Mendes	SS1	Sénior	Feminino
Aaarón Macedo	SS1	Junior	Masculino
David da Rocha	SS1	Junior	Masculino
Miguel Preto	SS1	Junior	Masculino
Gil Fernandes	SS1	Junior	Masculino
Filipe Abreu	SS1	Junior	Masculino
Luís Ferreira	SS1	Junior	Masculino
Inês Peixoto	SS1	Junior	Feminino
Joana Moreira	SS1	Cadete	Feminino
Miudos DA	SS1	Iniciados	Masculino
Miudos DA	SS1	Iniciados	Masculino
Miudos DA	SS1	Iniciados	Masculino
Miudos DA	SS1	Iniciados	Masculino
Miudos DA	SS1	Iniciados	Masculino
Paulo Silva/Gonçalo Rodrigues	SS2	Veterano A	Masculino
Fabio Nunes/Leonel Ramalho	SS2	Sénior	Masculino
Júlio Tiago/Texas	SS2	Sénior	Masculino
Nuno Brandão/José Augusto	SS2	Sénior	Masculino
Hugo Rocha/Bruno Vieira	SS2	Sénior	Masculino
Ana Castro/Bruna Correia	SS2	Sénior	Feminino
Vitor Gonçalves	SS 2	Senior	Misto
André Santos/Teresa Portela	SS2	Senior	Misto
David/Jorge	SS2	Junior	Masculino
Daniel Antunes/Sandro Matias	SS2	Cadete	Masculino
Beatriz Fonseca/Tatiana Caverna	SS2	Cadete	Feminino

PRÉMIOS:

1º lugar: *t-shirt* amarela e branca. Tamanhos: veteranos e séniores- 1 / júniores-m/ iniciados- *t-shirt surfski*. * Para as mulheres desce um tamanho.

2º lugar: porta-chaves + garrafa de beber água

3º lugar: *t-shirt* de algodão

4. Gestão de redes sociais

a). Página oficial de facebook da marca-mãe da M.A.R. Kayaks, Lda.: Nelo Kayaks



Divulgação de uma ação de RSE

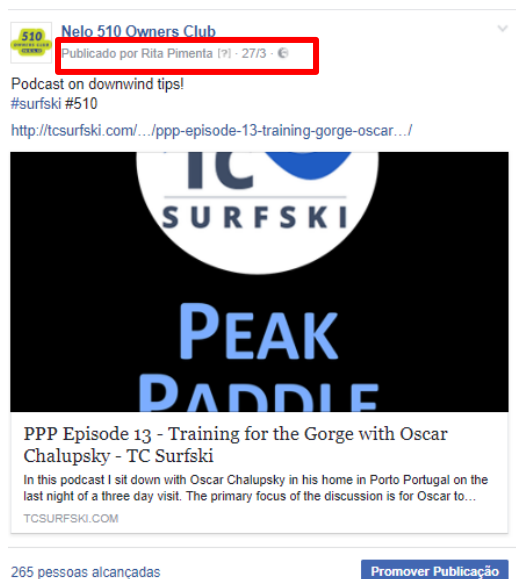


Dia Internacional da Mulher

b). Criação de passatempo para o dia dos namorados



c). Página oficial de facebook da sub-marca da M.A.R. Kayaks, Lda.: Nelo 510 owner's club



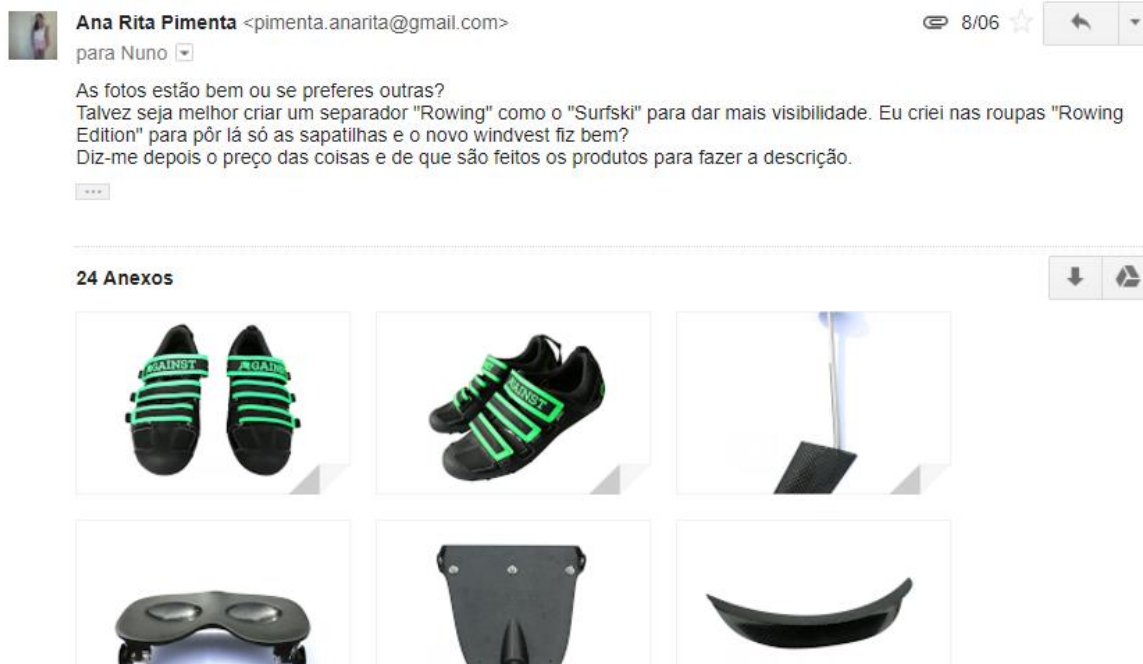
Divulgação de *podcast* sobre *surfski*



Divulgação da 1ª prova de 510

5. E-commerce

a). Fotografias e descrição dos produtos



b). Slogans para o google adwords

NELO COACH

Público-alvo: atletas, praticantes de remo.

(NEW) **APP FOR PADDLING BY NELO**

-24 characters-

<http://www.nelocoach.com/>

Analyse, compare and **improve** your **training** with the **Nelo coach app**.

With this app you will be able to **monitor** and **track** your own activities and **paddling sessions**.



(banner com imagem)

NELO MANAGER

Público-alvo: treinadores de remo.

THE **APP TO MANAGE YOUR ATHLETES**

-31 characters-

www.nelocoach.com/manager.php



(banner com vídeo)

Follow up to 6 athletes at the same time (with Nelo manager) and get **1 Nelo coach app for free!**

TRAINING WEAR

Público-alvo: praticantes de desporto, e, por essa razão, clientes de vestuário desportivo (Público-alvo mais abrangente). Contudo, maioritariamente Nelo brand lovers.

THE NELO **TRAINING WEAR**

-23/25 characters-

<http://shop.nelo.eu/en/clothes.html>

At Nelo shop, you can find a range of **sports clothes**.

Sweats, shorts, windvests and benies are some of our products.



(banner com imagem)

SURFSKI GEAR

Público-alvo: praticantes de remo, com especial enfoque aos clientes de produtos base da Nelo, assim como brand lovers da Nelo e da marca Mocke.

ALL **SURFSKI MOCKE** GEAR

-22 characters-

<http://shop.nelo.eu/en/surf-ski.html>

A very comfortable Personal Floating Device [PFD] that you can personalize; training kits and leg leash are some of the **sports accessories** that you can find at nelo shop.



(banner com imagens)

NELO HARDWARE

BOAT CARE

BOAT CARE- NELO BRAND

-22 characters-

<http://shop.nelo.eu/en/nelo-hardware/boat-care.html>

Público-alvo: proprietários de barcos, podendo ou não serem da marca Nelo, que procuram materias para manutenção do seu barco.

If you are looking for the perfect **materials for the maintenance of your boat**, you can find **cleaning tools, locks** and **toolbox** at the nelo shop.

TRAVEL

NELO TRAVEL ACCESSORIES

-24 characters-

<http://shop.nelo.eu/en/nelo-hardware/travel.html>

Shop at Nelo for travel accessories, like tents, chairs and trailers.



(banner com imagem)

AUTOMATIC STARTING BLOCK

TRAINING ANYWHERE WITH START SYSTEM

-35 characters-

<http://shop.nelo.eu/en/nelo-hardware/start-system.html>

An automatic starting block that you can transport and place in a clube, training center or on a course. Very simple that anyone can use it!

6. Ações pontuais no âmbito da RSE

a). Livro infantil

Orçamento para edição de livro infantil

Caixa de entrada x rita.pimenta@nelo.eu x

Ana Rita Pimenta <rita.pimenta@nelo.eu> 23/11/16 ☆

para info ▾

Bom dia,
Solicito orçamento para edição de livro infantil, com cerca de oito a dez páginas, com uma tiragem de cem exemplares. Gostava, também, de saber se fazem as ilustrações para o mesmo e qual o orçamento.
Atentamente,
Rita Pimenta

Carlos Lopes 23/11/16 ☆

para Ana ▾

Bom dia cara Rita Pimenta,

Para nos ser possível orçamentar correctamente, seria melhor enviar-nos o texto para avaliarmos a obra, número de caracteres, número de páginas, dimensões, quantidade e tipo de ilustrações, etc.

Caso contrário, apenas poderemos fazer uma proposta geral, que poderá depois não ir de encontro ao que poderá ser a obra final.

Cumprimentos,








Carlos Lopes
Executive Editor

Edita-Me, Editora, Lda.
Rua Barata Feyo, 140 - Sala 1.3
4250-076 PORTO
Tlm: 965 393 431

Projeto**1. Tabela síntese da estratégia metodológica subjacente ao projeto**










Abordagem metodológica	Tipo de investigação	Objetivo da investigação	Técnica para a recolha de dados	Procedimento para a recolha de dados	Fonte de recolha de dados	Caracterização da fonte de informação	Natureza dos dados	População-alvo	Amostra
Qualitativa	Exploratória	Definir o problema organizacional e traçar os objetivos específicos	Direta ou interativa	Observação participante	Interna	Primária	Qualitativa	Organização	Aleatória ou probabilística
	Descritiva (pragmática)	Descrição dos fatores que podem condicionar a implementação do projeto	Indireta ou não interativa	Análise de documentos e artefactos	Interna e externa	Secundária	Qualitativa e quantitativa	Concorrência direta e indireta	Não aleatória ou não probabilística de conveniência
	Interpretativa	Operacionalização de uma estratégia de marketing relacional aplicada à M.A.R. Kayaks, Lda.	Indireta ou não interativa	Análise de documentos e artefactos	Interna	Primária	Qualitativa e quantitativa	Clientes: agentes revendedores e clientes finais	Não aleatória ou não probabilística de conveniência

2. Auditoria às redes sociais utilizadas pelos concorrentes diretos⁵⁸

			
	Gostos: 10 454 Pessoas que falam sobre isto: 149 Seguidores: 10 407 Visitas: 0 Críticas à página: S/i	-----	Seguidores: 600 Publicações: 4 Número de comentários: 4  Entre 87 e 148
	Gostos: 10 311 Pessoas que falam sobre isto: 34 Seguidores: 10 087 Visitas: 81 Críticas à página: 4,8 de 5 estrelas “Just awesome”, “Perfecto”	Tweets: 1.348 Seguidores: 533 Última publicação: 05 de junho de 2011	Seguidores: 194 Publicações: 0 Número de comentários: 0  0

⁵⁸A tabela referente à auditoria às redes sociais da concorrência direta não apresenta a FES, uma vez que esta não detém qualquer presença nas redes sociais.

3. Auditoria às redes sociais utilizadas pelos concorrentes indiretos

			
	<p>Gostos: 1 062 409</p> <p>Pessoas que falam sobre isto: 66</p> <p>Seguidores: 1 062 405 Visitas: 0</p> <p>Críticas à página: s/i</p>	<p>Presente desde novembro de 2008</p> <p>Tweets: 11,5 mil</p> <p>Seguidores: 211 mil Curtidas: 8.434</p> <p>Fotos e vídeos: 1.704</p>	<p>Seguidores: 589 K</p> <p>Publicações: 1.248</p> <p>Número de comentários: 3 a 224</p> <p> Entre 3842 a 20,4 K</p>
	<p>Gostos: 44 993</p> <p>Pessoas que falam sobre isto: 1969</p> <p>Seguidores: 44 596 Visitas: 0 Críticas à página: 4,4 de 5 estrelas</p> <p>-“Perfeita”; “Forward thinking and always pushing the limits of construction and technology; while at the same time trying to be sustainable and minimizing their footprint. (...)”.</p>	<p>Presente desde abril de 2009</p> <p>Tweets: 3.649</p> <p>Seguidores: 13,2 mil Curtidas: 568</p> <p>Fotos e vídeos: 566</p>	<p>Seguidores: 84,9 K</p> <p>Publicações: 2195</p> <p>Número de comentários: 4 a 102</p> <p> Entre 1186 a 4515</p>
	<p>Gostos: 1 014 448</p> <p>Pessoas que falam sobre isto: 6533</p> <p>Seguidores: 999 098</p> <p>Visitas: 0 Críticas à página: s/i</p>	<p>Presente desde junho de 2009</p> <p>Tweets: 8.347</p> <p>Seguidores: 179 mil Curtidas: 1.105</p> <p>Fotos e vídeos: s/i</p>	<p>Seguidores: 705 K</p> <p>Publicações: 2844</p> <p>Número de comentários: 10 a 105</p> <p> Entre 6430 a 18,4 K</p>

4. Bases de dados para identificação e conhecimento dos agentes revendedores

Faturação, custos (produção e relação) e margens líquidas dos anos 2012, 2013, 2014, 2015 e 2016

EMPRESA	PESSOA(S) DE CONTACTO	ANO	GROSS SALES 2012	CUSTOS DE PRODUÇÃO	CUSTOS DE RELAÇÃO MKT: Assistência Técnica	CUSTOS DE RELAÇÃO MKT: Patrocínios	TOTAL DE CUSTOS	MARGEM 2012
Flat Water C.O.	Naoya Matsushino	anterior a 2005	247714,74	111471,633	6955,090655	6955,090655	125381,8143	122332,9257
Tegy Sport	Teodoro Lapertosa	2011	111486,95	50169,1275	3130,22085	3130,22085	56429,5692	55057,3808
Olimpijczyk Bis	Ireneusz Pracharczyk	anterior a 2005	1864399,88	838979,946	52346,78478	52346,78478	943673,5156	920726,3644
Gusser Kanusport	Michael Gusser	anterior a 2005	211142,45	95014,1025	5928,249892	5928,249892	106870,6023	104271,8477
Sarl Suranyi	Patrick Surranyi	2009	192388,09	86574,6405	5401,683432	5401,683432	97378,00736	95010,08264
Dansprint Aps	Ole Torp	2005	150242,93	67609,3185	4218,373111	4218,373111	76046,06472	74196,86528
ECST	Andrey Dembikov	2008	107329	48298,05	3013,478023	3013,478023	54325,00605	53003,99395
Nelo Austrália	Jimmy Owens	anterior a 2005	130929,09	58918,0905	3676,098121	3676,098121	66270,28674	64658,80326
Shangai Pei Sheng Boat	Zhu Pei Wen	2007	174581,12	78561,504	4901,716855	4901,716855	88364,93771	86216,18229
Nelo Norway	Eirik Veras Larsen e Top Shape	2007	95241,69	42858,7605	2674,102429	2674,102429	48206,96536	47034,72464
Nelo Hu	Bartfai Krisztian	anterior a 2005	49677,79	22355,0055	1394,804092	1394,804092	25144,61368	24533,17632
Nelo Náutica España, S.l	Esteban Alonso	anterior a 2005	104685,12	47108,304	2939,245762	2939,245762	52986,79552	51698,32448
Ultimate Kayaks	Ivan Lawler	2009	52255,33	23514,8985	1467,173723	1467,173723	26449,24595	25806,08405
Ipaddle	Terry Newsome	2010	21945,66	9875,547	616,1686413	616,1686413	11107,88428	10837,77572
Kanocentrum Arjan Bloem VOF	Arend Bloem	2007	73460,1	33057,045	2062,540384	2062,540384	37182,12577	36277,97423
Normax	Bernardo Aguilar	2010	19950	8977,5	560,1364641	560,1364641	10097,77293	9852,227072
Boothaus	Christian Dietz	anterior a 2005	51749,93	23287,4685	1452,983599	1452,983599	26193,4357	25556,4943
OROFIN	Cem Altinkum	2010	13795	6207,75	387,3224322	387,3224322	6982,394864	6812,605136
Sing Bright International, Ltd.	Helena Hus	2009	23599,51	10619,7795	662,6038138	662,6038138	11944,98713	11654,52287
HK Kayaks	Raymond LO	2009	42025,4	18911,43	1179,947817	1179,947817	21271,32563	20754,07437
Schwarzer Paddel	Beat Hausmann	2007	30351,34	13658,103	852,175051	852,175051	15362,4531	14988,8869
Tropical Fibergalss Co.	Billy Koh	2010	34426,72	15492,024	966,5995594	966,5995594	17425,22312	17001,49688
Kajak Specialisten	Magnus Fischer	2010	0	0	0	0	0	- €
Welhonpesa Oy	Juhani Holmi	anterior a 2005	23420,83	10539,3735	657,5870126	657,5870126	11854,54753	11566,28247
Kanotec	Edwin Amaya Serna	2012	27117,08	12202,686	761,366682	761,366682	13725,41936	13391,66064
Kayak House Doo	Milenko Nasagacin	2012	16700	7515	468,8861629	468,8861629	8452,772326	8247,227674
All about Sport	Kyriakos Zarouleas	2006	6272,92	2822,814	176,1248736	176,1248736	3175,063747	3097,856253
W KAYAKS, Unipessoal Lda		2009	0	0	0	0	0	- €
Kayak Centrum	Arend Bloem	2007	0	0	0	0	0	- €
Nelo Mania	Stjepan Janic	2011	3810,63	1714,7835	106,9911185	106,9911185	1928,765737	1881,864263
Great Outdoors	Garry Mawer	2006	1870	841,5	52,50401944	52,50401944	946,5080389	923,4919611
Petr Mokry	Petr Mokry	2009	3048,78	1371,951	85,60064405	85,60064405	1543,152288	1505,627712
DM STARS LTD		2010	0	0	0	0	0	- €
Braca Sport Trading Kft	Arunas Tomkavicious	2005	0	0	0	0	0	- €
Total			3885618,08	1748528,136	109096,56	109096,56	1966721,256	1918896,824
CUSTOS DE RELAÇÃO 2012								
CUSTOS DE MARKETING: Assistência Técnica	109096,56							
CUSTOS DE MARKETING: Patrocínio	109096,56							
CUSTOS DE MARKETING: Dealers Conference	0							

Escola Superior de Educação e Escola Superior de Tecnologia e Gestão | Politécnico de Coimbra

EMPRESA	PESSOA(S) DE CONTACTO	ANO	GROSS SALES 2013	CUSTOS DE PRODUÇÃO	CUSTOS DE RELAÇÃO MKT: Assistência Técnica	CUSTOS DE RELAÇÃO MKT: Patrocínios	TOTAL DE CUSTOS	MARGEM 2013
Flat Water C.O.	Naoya Matsushino	anterior a 2005	449464,31	202258,9395	10869,58674	2347,810658	215476,3369	233987,9731
Tegy Sport	Teodoro Lapertosa	2011	2015929,46	907168,257	48752,08027	10530,35929	966450,6966	1049478,763
Olimpijczyk Bis	Ireneusz Pracharczyk	anterior a 2005	134480	60516	3252,187085	702,4664034	64470,65349	70009,34651
Gusser Kanusport	Michael Gusser	anterior a 2005	193533,49	87090,0705	4680,302771	1010,936754	92781,31003	100752,18
Sarl Suranyi	Patrick Suranyi	2009	137635,05	61935,7725	3328,487002	718,9470446	65983,20655	71651,84345
Limited Liability Company Tigris-sport	Dmitry N. Mironov	2013	17440	7848	421,7589438	91,09915285	8360,858097	9079,141903
Nelo Canada	Scott Oldershaw	2013	169806,06	76412,727	4106,492231	886,9947371	81406,21397	88399,84603
Dansprint Aps	Ole Torp	2005	119484,4	53767,98	2889,542107	624,135758	57281,65786	62202,74214
ECST	Andrey Dembikov	2008	221097	99493,65	5346,882867	1154,916823	105995,4497	115101,5503
Nelo Austrália	Jimmy Owens	anterior a 2005	165080,18	74286,081	3992,204264	862,3087472	79140,59401	85939,58599
Shangai Pei Sheng Boat	Zhu Pei Wen	2007	64819,07	29168,5815	1567,547162	338,5872916	31074,71595	33744,35405
Nelo Norway	Eirik Veras Larsen e Top Shape	2007	120807,02	54363,159	2921,527589	631,0445631	57915,73115	62891,28885
Nelo Hu	Bartfai Krisztian	anterior a 2005	58024,54	26111,043	1403,232151	303,0955527	27817,3707	30207,1693
Nelo Náutica España, S.I	Esteban Alonso	anterior a 2005	51431,77	23144,2965	1243,796387	268,6577223	24656,75061	26775,01939
Ultimate Kayaks	Ivan Lawler	2009	102559,03	46151,5635	2480,228679	535,7248137	49167,51699	53391,51301
Ipaddle	Terry Newsome	2010	65712,52	29570,634	1589,153843	343,2542949	31503,04214	34209,47786
Kanocentrum Arjan Bloem VOF	Arend Bloem	2007	54613,29	24575,9805	1320,73644	285,2766315	26181,99357	28431,29643
Normax	Bernardo Aguilar	2010	22100	9945	534,4537075	115,4410136	10594,89472	11505,10528
Boothaus	Christian Dietz	anterior a 2005	43825,68	19721,556	1059,855075	228,9267386	21010,33781	22815,34219
OROFIN	Cem Altinkum	2010	0	0	0	0	0	- €
Sing Bright International, Ltd.	Helena Hus	2009	16829,09	7573,0905	406,9850472	87,90801848	8067,983566	8761,106434
HK Kayaks	Raymond LO	2009	16631,6	7484,22	402,2090625	86,8764146	7973,305477	8658,294523
Posoidón Canoa-kayak	Torres Raguileo Dario	2013	5850	2632,5	141,4730402	30,55791538	2804,530956	3045,469044
Schwarzer Padel	Beat Hausmann	2007	15835,2	7125,84	382,9493823	82,71635924	7591,505742	8243,694258
Solo Deportes, C.A.	Rogelio Orellana	2013	119750	53887,5	2895,965225	625,5231396	57408,98836	62341,01164
Nelo Slovakia	Minoslav Mico	2013	42286,6	19028,97	1022,634848	220,8872384	20272,49209	22014,10791
Tropical Fibergalss Co.	Billy Koh	2010	40534,95	18240,7275	980,2739506	211,7373627	19432,73881	21102,21119
Sc Kaiac Nelo RO SRL	Octavian Isps	2013	11788,04	5304,618	285,0751892	61,57571432	5651,268904	6136,771096
Kajak Specialisten	Magnus Fischer	2010	97,57	43,9065	2,359576843	0,50966424	46,77574108	50,79425892
Welhonpesa Oy	Juhani Holmi	anterior a 2005	26532,9	11939,805	641,6564151	138,5966005	12720,05802	13812,84198
Kanotec	Edwin Amaya Serna	2012	265,6	119,52	6,42311786	1,387381594	127,3304995	138,2695005
GOLDEN EAGLE	Molmenti	2013	23900	10755	577,9838737	124,8434491	11457,82732	12442,17268
Kayak House Doo	Milenko Nasagacin	2012	0	0	0	0	0	- €
All about Sport	Kyriakos Zarouleas	2006	10326,49	4646,9205	249,7299034	53,94119787	4950,591601	5375,898399
W KAYAKS, Unipessoal Lda		2009	12287,25	5529,2625	297,1477971	64,18337534	5890,593672	6396,656328
Kayak Connection	Petra Luckeneder	2013	5779,85	2600,9325	139,7765729	30,19148157	2770,900554	3008,949446
Kayak Centrum	Arend Bloem	2007	0	0	0	0	0	0
Nelo Mania	Stjepan Janic	2011	4570,69	2056,8105	110,5349419	23,87534329	2191,220785	2379,469215
Great Outdoors	Garry Mawer	2006	1800	810	43,53016622	9,402435501	862,9326017	937,0673983
Petr Mokry	Petr Mokry	2009	536,59	241,4655	12,97658438	2,802918258	257,2450026	279,3449974
DM STARS LTD		2010	0	0	0	0	0	0
Braca Sport Trading Kft	Arunas Tomkavicius	2005	0	0	0	0	0	0
Total			4563445,29	2053550,381	110359,74	23837,5	2187747,621	2375697,67
CUSTOS DE RELAÇÃO 2013								
CUSTOS DE MKT: Assistência Técnica	110359,74							
CUSTOS DE MKT: Patrocínio	23837,5							
CUSTOS DE MKT: Dealers Conference	0							

Mestrado em Marketing e Comunicação

EMPRESA	PESSOA(S) DE CONTACTO	ANO	GROSS SALES 2014	CUSTOS DE PRODUÇÃO	MKT: Assistência Técnica	MKT: Patrocínios	TOTAL DE CUSTOS	MARGEM 2014
Flat Water C.O.	Naoya Matsushino	anterior a 2005	286439,88	128897,946	6228,014036	1996,644709	137122,6047	149317,2753
Tegy Sport	Teodoro Lapertosa	2011	113445	2466,615516	51050,25	790,7745214	54307,64004	59137,35996
Olimpijczyk Bis	Ireneusz Pracharczyk	anterior a 2005	236680	106506	5146,093352	1649,790768	113301,8841	123378,1159
Gusser Kanusport	Michael Gusser	anterior a 2005	168038,44	75617,298	3653,631481	1171,321054	80442,25053	87596,18947
Sarl Suranyi	Patrick Surranyi	2009	183490,3	82570,635	3989,598669	1279,029082	87839,26275	95651,03725
Limited Liability Company Tigris-sport	Dmitry N. Mironov	2013	412680	185706	8972,83169	197555,44	215124,56	
Nelo Canada	Scott Oldershaw	2013	120722,37	54325,0665	2624,846145	841,5018234	57791,41447	62930,95553
Dansprint Aps	Ole Torp	2005	121828,77	54822,9465	2648,902414	849,2140446	58321,06296	63507,70704
ECST	Andrey Dembikov	2008	205468	92460,6	4467,456096	1432,225831	98360,28193	107107,7181
Nelo Austrália	Jimmy Owens	anterior a 2005	90905,62	40907,529	1976,545575	633,6625514	43517,73713	47387,88287
Shangai Pei Sheng Boat	Zhu Pei Wen	2007	118810	53464,5	2583,265807	828,1715446	56875,93735	61934,06265
Anjana International Industries	Rajan Handa	2014	97404	43831,8	2117,838756	678,9598614	46628,59862	50775,40138
Nelo Norway	Eirik Veras Larsen e Top Shape	2007	132027,59	59412,4155	2870,653638	920,3054722	63203,37461	68824,21539
Nelo Hu	Bartfai Krisztizan	anterior a 2005	166342,83	74854,2735	3616,764118	1159,501712	79630,53933	86712,29067
Nelo Náutica España, S.I	Esteban Alonso	anterior a 2005	90300,12	40635,054	1963,380291	629,4418808	43227,87617	47072,24383
Ultimate Kayaks	Ivan Lawler	2009	109394,91	49227,7095	2378,555091	762,5431495	52368,80774	57026,10226
Ipaddle	Terry Newsome	2010	67845,92	30530,664	1475,162404	472,9236627	32478,75007	35367,16993
Kanocentrum Arjan Bloem VOF	Arend Bloem	2007	37778,54	17000,343	821,4124283	263,3373607	18085,09279	19693,44721
Normax	Bernardo Aguilar	2010	219399,63	98729,8335	4770,369179	1529,337013	105029,5397	114370,0903
Boothaus	Christian Dietz	anterior a 2005	64057,37	28825,8165	1392,7886	446,5153696	30665,12047	33392,24953
OROFIN	Cem Altinkum	2010	88000	39600	1913,369169	613,4087697	42126,77794	45873,22206
Sing Bright International, Ltd.	Helena Hus	2009	10935,81	4921,1145	237,7754738	76,22865634	5235,11863	5700,69137
Hpstraining a.d.o. African Kayak Solutions	Craig Mustrad	2014	20551,71	9248,2695	446,8523669	143,2568085	9838,378675	10713,33132
HK Kayaks	Raymond LO	2009	59125,58	26606,511	1285,557521	412,1380601	28304,20658	30821,37342
Posoidón Canoa-kayak	Torres Raguileo Dario	2013	105655	47544,75	2297,238859	736,4739041	50578,46276	55076,53724
Schwarzer Paddel	Beat Hausmann	2007	16534,71	7440,6195	359,5114129	115,2560923	7915,387005	8619,322995
Solo Deportes, C.A.	Rogelio Orellana	2013	0	0	0	0	0	0
Nelo Slovakia	Minoslav Mico	2012	38294,46	17232,507	832,6299899	266,933609	18332,0706	19962,3894
Tropical Fibergalss Co.	Billy Koh	2010	41254,51	18564,5295	896,9898582	287,566798	19749,08616	21505,42384
Sc Kaiac Nelo RO SRL	Octavian Isps	2013	37700	16965	819,7047463	262,7898934	18047,49464	19652,50536
Lazurit Service Ltd.	Igor Laptinok	2014	35500	15975	771,8705171	247,4546741	16994,32519	18505,67481
Kajak Specialisten	Magnus Fischer	2010	519,89	233,9505	11,30388065	3,623921424	248,8783021	271,0116979
Welhonpesa Oy	Juhani Holmi	anterior a 2005	19791	8905,95	430,3123776	137,9542382	9474,216616	10316,78338
Kanotec	Edwin Amaya Serna	2012	0	0	0	0	0	- €
GOLDEN EAGLE	Molmenti	2013	23377,5	10519,875	508,2930426	162,9541308	11191,12217	12186,37783
Kayak House Doo	Milenko Nasagacin	2012	3200	1440	69,5770607	22,30577344	1531,882834	1668,117166
All about Sport	Kyriakos Zarouleas	2006	7847,03	3531,1635	170,6166508	54,69814793	3756,478299	4090,551701
W KAYAKS, Unipessoal Lda		2009	9100,33	4095,1485	197,8669415	63,43434351	4356,449785	4743,880215
Kayak Connection	Petra Luckeneder	2013	21058,72	9476,424	457,8761999	146,7909492	10081,09115	10977,62885
Kayak Centrum	Arend Bloem	2007	0	0	0	0	0	- €
Nelo Mania	Stjepan Janic	2011	6408,07	2883,6315	139,329586	44,66779926	3067,628885	3340,441115
Great Outdoors	Garry Mawer	2006	3270	1471,5	71,0990589	22,79371224	1565,392771	1704,607229
Petr Mokry	Petr Mokry	2009	0	0	0	0	0	- €
DM STARS LTD		2010	0	0	0	0	0	- €
Braca Sport Trading Kft	Arunas Tomkavicius	2005	0	0	0	0	0	- €
Total			3591183,61	1616032,625	78082,5	25032,54	1719147,665	1872035,946
CUSTOS DE RELAÇÃO 2014								
CUSTOS DE MKT: Assistência Técnica	78082,5							
CUSTOS DE MKT Patrocínio	25032,54							
CUSTOS DE MKT: Dealers Conference	0							
Total	103115,04							

Escola Superior de Educação e Escola Superior de Tecnologia e Gestão | Politécnico de Coimbra

EMPRESA	PESSOA(S) DE CONTACTO	ANO	GROSS SALES 2015	CUSTOS DE PRODUÇÃO	CUSTOS DE RELAÇÃO MKT: Assistência Técnica	CUSTOS DE RELAÇÃO MKT: Patrocínios	TOTAL DE CUSTOS	MARGEM 2015
Flat Water C.O.	Naoya Matsushino	anterior a 2005	4721145,64	1888458,256	73678,9432	4751,383613	1966888,583	2754257,057
Tegy Sport	Teodoro Lapertosa	2011	75033,16	30013,264	1170,979325	75,51373205	31259,75706	43773,40294
Olimpijczyk Bis	Ireneusz Pracharczyk	anterior a 2005	92060,97	36824,388	1436,718012	92,65060169	38353,75661	53707,21339
Gusser Kanusport	Michael Gusser	anterior a 2005	268198,15	107279,26	4185,542614	269,9159043	111734,7185	156463,4315
Sarl Suranyi	Patrick Surranyi	2009	178912,09	71564,836	2792,130284	180,0579854	74537,02427	104375,0657
Limited Liability Company Tigris-sport	Dmitry N. Mironov	2013	68000	27200	1061,218721	68,4355261	28329,65425	39670,34575
Nelo Canada	Scott Oldershaw	2013	157953,14	63181,256	2465,041606	158,9647976	65805,2624	92147,8776
Dansprint Aps	Ole Torp	2005	139334,51	55733,804	2174,476331	140,226919	58048,50725	81286,00275
ECST	Andrey Dembikov	2008	91602	36640,8	1429,555254	92,18869208	38162,54395	53439,45605
Nelo Austrália	Jimmy Owens	anterior a 2005	206399,32	82559,728	3221,100329	207,7212654	85988,54959	120410,7704
Shangai Pei Sheng Boat	Zhu Pei Wen	2007	101183,74	40473,496	1579,089399	101,8318012	42154,4172	59029,3228
Anjana International Industries	Rajana Handa	2014	0	0	0	0	0	- €
Nelo Norway	Eirik Veras Larsen e Top Shape	2007	86581,66	34632,664	1351,207037	87,13619783	36071,00723	50510,65277
Nelo Hu	Bartfai Krisztian	anterior a 2005	153552,81	61421,124	2396,369362	154,5362844	63972,02965	89580,78035
Nelo Náutica España, S.I	Esteban Alonso	anterior a 2005	111878,79	44751,516	1745,998036	112,5953508	46610,10939	65268,68061
Mainter S.A.		2015	57600	23040	898,9146813	57,96891622	23996,8836	33603,1164
Ultimate Kayaks	Ivan Lawler	2009	13896,11	5558,444	216,8648835	13,98511174	5789,293995	8106,816005
Ipaddle	Terry Newsome	2010	69676,38	27870,552	1087,380572	70,12264297	29028,05521	40648,32479
Kanocentrum Arjan Bloem VOF	Arend Bloem	2007	65763,08	26305,232	1026,308995	66,18427908	27397,72527	38365,35473
Normax	Bernardo Aguilar	2010	30900	12360	482,2302718	31,09790818	12873,32818	18026,67182
Boothaus	Christian Dietz	anterior a 2005	6828,31	2731,324	106,5636824	6,872043929	2844,759726	3983,550274
OROFIN	Cem Altinkum	2010	80550	32220	1257,076	81,06590628	33558,14191	46991,85809
Sing Bright International, Ltd.	Helena Hus	2009	77768,52	31107,408	1213,667784	78,26661147	32399,3424	45369,1776
Hpstraining a.d.o. African Kayak Solutions	Craig Mustrad	2014	79837,39	31934,956	1245,954896	80,34873216	33261,25963	46576,13037
HK Kayaks	Raymond LO	2009	48821,9	19528,76	761,9222688	49,13459429	20339,81686	28482,08314
Posoidón Canoa-kayak	Torres Raguileo Dario	2013	8635	3454	134,7591714	8,69030541	3597,449477	5037,550523
Schwarzer Paddel	Beat Hausmann	2007	31078,19	12431,276	485,011133	31,27723945	12947,56437	18130,62563
Solo Deportes, C.A.	Rogelio Orellana	2013	0	0	0	0	0	- €
Nelo Slovakia	Minoslav Mico	2013	25230,04	10092,016	393,7439821	25,39163325	10511,15162	14718,88838
Tropical Fibergalss Co.	Billy Koh	2010	0	0	0	0	0	- €
Sc Kaiac Nelo RO SRL	Octavian Isps	2013	15600	6240	243,4560595	15,69991481	6499,155974	9100,844026
Lazurit Service Ltd.	Igor Laptenok	2014	11400	4560	177,9101973	11,47301467	4749,383212	6650,616788
Kajak Specialisten	Magnus Fischer	2010	0	0	0	0	0	- €
Welhonpesa Oy	Juhani Holmi	anterior a 2005	4000	1600	62,42463065	4,025619182	1666,45025	2333,54975
Kanotec	Edwin Amaya Serna	2012	39154,14	15661,656	611,045682	39,40491426	16312,1066	22842,0334
GOLDEN EAGLE	Molmenti	2013	6710	2684	104,7173179	6,752976178	2795,470294	3914,529706
Kayak House Doo	Milenko Nasagacin	2012	34907,32	13962,928	544,7691395	35,13089425	14542,82803	20364,49197
All about Sport	Kyriakos Zarouleas	2006	7469,08	2987,632	116,5636401	7,51691793	3111,712558	4357,367442
W KAYAKS, Unipessoal Lda		2009	10223,58	4089,432	159,5508014	10,28905994	4259,271861	5964,308139
Kayak Connection	Petra Luckeneder	2013	0	0	0	0	0	- €
Kayak Centrum	Arend Bloem	2007	940	376	14,6697882	0,946020508	391,6158087	548,3841913
Nelo Mania	Stjepan Janic	2011	13741,48	5496,592	214,4517034	13,82949137	5724,873195	8016,606805
Great Outdoors	Garry Mawer	2006	9615	3846	150,0532059	9,676582109	4005,729788	5609,270212
Petr Mokry	Petr Mokry	2009	0	0	0	0	0	- €
DM STARS LTD		2010	0	0	0	0	0	- €
Braca Sport Trading Kft	Arunas Tomkavicius	2005	0	0	0	0	0	- €
Total			7202181,5	2880872,6	112398,38	7248,31	3000519,29	4201662,21
CUSTOS DE RELAÇÃO 2015								
CUSTOS DE MKT: Assistência Técnica	112398,38							
CUSTOS DE MKT: Patrocínio	7248,31							
CUSTOS DE MKT: Dealers Conference	0							
Total	119646,69							

					CUSTOS DE RELAÇÃO	CUSTOS DE RELAÇÃO	CUSTOS DE RELAÇÃO		
EMPRESA	PESSOA(S) DE CONTACTO	ANO	GROSS SALES 2016	CUSTOS DE PRODUÇÃO	MKT: Assistência Técnica	MKT: Patrocínios	MKT: Meeting	TOTAL DE CUSTOS	MARGEM 2016
Flat Water C.O.	Naoya Matsushino	anterior a 2005	255518,39	102207,356	16936,97719	5397,716269	1250,461739	125792,5112	129725,8788
Tegy Sport	Teodoro Lapertosa	2011	62436,62	24974,648	4138,596869	1318,946787	1250,461739	31682,6534	30753,9666
Olimpijczyk Bis	Ireneusz Pracharczyk	anterior a 2005	129201,52	51680,608	8564,092773	2729,326631	0	62974,0274	66227,4926
Gusser Kanusport	Michael Gusser	anterior a 2005	374441,44	149776,576	24819,76396	7909,914635	1250,461739	183756,7163	190684,7237
Sarl Suranyi	Patrick Surranyi	2009	207737,6	83095,04	13769,83861	4388,367597	1250,461739	102503,7079	105233,8921
Limited Liability Company Tigris-sport	Dmitry N. Mironov	2013	144635,81	57854,324	9587,151104	3055,36938	1250,461739	71747,30622	72888,50378
Nelo Canada	Scott Oldershaw	2013	181859,87	72743,948	12054,53928	3841,711663	1250,461739	89890,66069	91969,20931
Dansprint Aps	Ole Torp	2005	159745	63898	10588,66026	3374,54453	1250,461739	79111,66653	80633,33347
ECST	Andrey Dembikov	2008	10124	4049,6	671,0669908	213,8651528	0	4934,532144	5189,467856
Nelo Austrália	Jimmy Owens	anterior a 2005	147679,7	59071,88	9788,914647	3119,670249	1250,461739	73230,92663	74448,77337
Shangai Pei Sheng Boat	Zhu Pei Wen	2007	90945,58	36378,232	6028,306667	1921,186325	0	44327,72499	46617,85501
Anjana International Industries	Rajan Handa	2014	176073,98	70429,592	11671,02291	3719,487221	1250,461739	87070,56387	89003,41613
Nelo Norway	Eirik Veras Larsen e Top Shape	2007	151535,62	60614,248	10044,50341	3201,124903	0	73859,87631	77675,74369
Nelo Hu	Bartfai Krisztina	anterior a 2005	118170,74	47268,296	7832,92008	2496,30614	1250,461739	58847,98396	59322,75604
Nelo Náutica España, S.I	Esteban Alonso	anterior a 2005	171442,89	68577,156	11364,05218	3621,657434	1250,461739	84813,32735	86629,56265
Mainter S.A.		2015	100172,17	40068,868	6639,889044	2116,094077	0	48824,85112	51347,31888
Ultimate Kayaks	Ivan Lawler	2009	117492,13	46996,852	7787,938574	2481,970795	0	57266,76137	60225,36863
Ipaddle	Terry Newsome	2010	44432,25	17772,9	2945,181381	938,612202	1250,461739	22907,15532	21525,09468
Eliteoceansports	Jim hoffman, Mark Ceconi e Steve DelGuadio	2016	72226,86	28890,744	4787,540655	1525,761403	0	35204,04606	37022,81394
Kanocentrum Arjan Bloem VOF	Arend Bloem	2007	93733,69	37493,476	6213,115892	1980,083952	1250,461739	46937,13758	46796,55242
Normax	Bernardo Aguilar	2010	17388,75	6955,5	1152,609259	367,329877	0	8475,439136	8913,310864
Boothaus	Christian Dietz	anterior a 2005	137823,6	55129,44	9135,605345	2911,464369	1250,461739	68426,97145	69396,62855
OROFIN	Cem Altinkum	2010	35890	14356	2378,960322	758,1608388	0	17493,12116	18396,87884
Sing Bright International, Ltd.	Helena Hus	2009	65665,39	26266,156	4352,615139	1387,153167	0	32005,92431	33659,46569
HS Global co., ltd	Young- min, Kim	2016	118030	47212	7823,591162	2493,333068	1250,461739	58779,38597	59250,61403
Hpstraining a.d.o. African Kayak Solutions	Craig Mustrad	2014	2800	1120	185,5973503	59,14879768	0	1364,746148	1435,253852
HK Kayaks	Raymond LO	2009	2424,3	969,72	160,694163	51,2122965	0	1181,626459	1242,673541
Posidón Canoa-kayak	Torres Raguileo Dario	2013	6000	2400	397,7086077	126,7474236	0	2924,456031	3075,543969
Schwarzer Paddel	Beat Hausmann	2007	41205,54	16482,216	2731,299657	870,4493388	1250,461739	21334,42674	19871,11326
Nelo Belgium	Bob Maesen	2016	33059,35	13223,74	2191,331344	698,3645731	1250,461739	17363,89766	15695,45234
Solo Deportes, C.A.	Rogelio Orellana	2013	0	0	0	0	0	0	- €
Nelo Slovakia	Minoslav Mico	2012	32832,5	13133	2176,294644	693,5724642	0	16002,86711	16829,63289
Tropical Fibergalss Co.	Billy Koh	2010	35511,56	14204,624	2353,875514	750,1664563	0	17308,66597	18202,89403
Sc Kaiac Nelo RO SRL	Octavian Ipsps	2013	20300	8120	1345,58079	428,8287832	0	9894,409573	10405,59043
Paddle California	Michele Eray	2016	21626,31	8650,524	1433,49494	456,8465124	0	10540,86545	11085,44455
Lazurit Service Ltd.	Igor Laptienok	2014	13900	5560	921,3582746	293,6315313	0	6774,989806	7125,010194
Kajak Specialisten	Magnus Fischer	2010	1338,2	535,28	88,70227648	28,26890038	0	652,2511769	685,9488231
Welhonpesa Oy	Juhani Holmi	anterior a 2005	25106	10042,4	1664,145384	530,3534695	0	12236,89885	12869,10115
SprintResources	Ian Mack	2016	19190,74	7676,296	1272,053748	405,396142	0	9353,74589	9836,99411
Kanotec	Edwin Amaya Serna	2012	0	0	0	0	0	0	- €
GOLDEN EAGLE	Molmenti	2013	0	0	0	0	0	0	- €
Kayak House Doo	Milenko Nasagacin	2012	5900	2360	391,080131	124,6349665	0	2875,715097	3024,284903
All about Sport	Kyriakos Zarouleas	2006	15694,6	6277,84	1040,312919	331,5416857	1250,461739	8900,156344	6794,443656
W KAYAKS, Unipessoal Lda		2009	8069,52	3227,808	534,8862607	170,4651449	0	3933,159406	4136,360594
Kayak Connection	Petra Luckeneder	2013	0	0	0	0	1250,461739	1250,461739	-1250,461739
Kayak Centrum	Arend Bloem	2007	0	0	0	0	0	0	- €
Nelo Mania	Stjepan Janic	2011	260,16	104,064	17,24464523	5,495768287	1250,461739	1377,266153	-1117,106153
Great Outdoors	Garry Mawer	2006	4813,79	1925,516	319,0809531	101,6892467	1250,461739	3596,747939	1217,042061
Petr Mokry	Petr Mokry	2009	575,11	230,044	38,1210329	12,1489518	0	280,3139847	294,7960153
Global Paddle Sports	Russel Adams	2016	276,42	110,568	18,32243556	5,839253805	0	134,7296894	141,6903106
DM STARS LTD		2010	0	0	0	0	0	0	- €
Braca Sport Trading Kft	Arunas Tomkavicius	2005	138,21	55,284	9,161217779	2,919626903	1250,461739	1317,826584	-1179,616584
Bullski & Kayak AS	Olan Overli	2016	0	0	0	0	1250,461739	1250,461739	-1250,461739
Total			3475425,91	1390170,364	230367,8	73416,88	28760,62	1722715,664	1752710,246
CUSTOS DE RELAÇÃO 2016									
CUSTOS DE MKT: Assistência Técnica	230367,8								
CUSTOS DE MKT: Patrocínio	73416,88								
CUSTOS DE MKT: Dealers Conference	28760,62								
Total	332545,3								

5. Diferenciação dos clientes segundo o valor para a organização: uma diferenciação segundo quartis

EMPRESA	MARGEM 2012	MARGEM 2013	MARGEM 2014	MARGEM 2015	MARGEM 2016	MARGEM 2012-2016	MARGEM MÉDIA
Flat Water C.O.	122332,9257	233987,9731	149317,2753	2754257,057	129725,8788	3389621,11	677924,222
Tegy Sport	55057,3808	1049478,763	59137,35996	43773,40294	30753,9666	1238200,873	247640,1747
Olimpijczyk Bis	920726,3644	70009,34651	123378,1159	53707,21339	66227,4926	1234048,533	246809,7066
Gusser Kanusport	104271,8477	100752,18	87596,18947	156463,4315	190684,7237	639768,3723	127953,6745
Sarl Suranyi	95010,08264	71651,84345	95651,03725	104375,0657	105233,8921	471921,9211	94384,38422
Limited Liability Company Tigris-sport		9079,141903	215124,56	39670,34575	72888,50378	336762,5514	84190,63786
Nelo Canada		88399,84603	62930,95553	92147,8776	91969,20931	335447,8885	83861,97212
Dansprint Aps	74196,86528	62202,74214	63507,70704	81286,00275	80633,33347	361826,6507	72365,33014
ECST	53003,99395	115101,5503	107107,7181	53439,45605	5189,467856	333842,1863	66768,43725
Nelo Austrália	64658,80326	85939,58599	47387,88287	120410,7704	74448,77337	392845,8159	78569,16318
Shangai Pei Sheng Boat	86216,18229	33744,35405	61934,06265	59029,3228	46617,85501	287541,7768	57508,35536
Anjana International Industries			50775,40138	0	89003,41613	139778,8175	46592,93917
Nelo Norway	47034,72464	62891,28885	68824,21539	50510,65277	77675,74369	306936,6253	61387,32507
Nelo Hu	24533,17632	30207,1693	86712,29067	89580,78035	59322,75604	290356,1727	58071,23454
Nelo Náutica España, S.l	51698,32448	26775,01939	47072,24383	65268,68061	86629,56265	277443,831	55488,76619
Maintner S.A.				33603,1164	51347,31888	84950,43528	42475,21764
Ultimate Kayaks	25806,08405	53391,51301	57026,10226	8106,816005	60225,36863	204555,884	40911,17679
Ipaddle	10837,77572	34209,47786	35367,16993	40648,32479	21525,09468	142587,843	45917,5686
Eliteoceansports					37022,81394	37022,81394	37022,81394
Kanocentrum Arjan Bloem VOF	36277,97423	28431,29643	19693,44721	38365,35473	46796,55242	169564,625	33912,925
Normax	9852,227072	11505,10528	114370,0903	18026,67182	8913,310864	162667,4053	32533,48107
Boothaus	25556,4943	22815,34219	33392,24953	3983,550274	69396,62855	155144,2648	31028,85297
OROFIN	6812,605136	0	45873,22206	46991,85809	18396,87884	118074,5641	23614,91283
Sing Bright International, Ltd.	11654,52287	8761,106434	5700,69137	45369,1776	33659,46569	105144,964	21028,99279
HS Global co., ltd					59250,61403	59250,61403	59250,61403
Hpstraining a.d.o. African Kayak Solutions			10713,33132	46576,13037	1435,253852	58724,71554	19574,90518
HK Kayaks	20754,07437	8658,294523	30821,37342	28482,08314	1242,673541	89958,49899	17991,6998
Posoidón Canoa-kayak		3045,469044	55076,53724	5037,550523	3075,543969	66235,10078	16558,77519
Schwarzer Paddel	14988,8869	8243,694258	8619,322995	18130,62563	19871,11326	69853,64305	13970,72861
Nelo Belgium					15695,45234	15695,45234	15695,45234
Solo Deportes, C.A.		62341,01164	0	0	0	62341,01164	15585,25291
Nelo Slovakia		22014,10791	19962,3894	14718,88838	16829,63289	73525,01858	18381,25465
Tropical Fibergalss Co.	17001,49688	21102,21119	21505,42384	0	18202,89403	77812,02594	15562,40519
Sc Kaiac Nelo RO SRL		6136,771096	19652,50536	9100,844026	10405,59043	45295,71091	11323,92773
Paddle California					11085,44455	11085,44455	11085,44455
Lazurit Service Ltd.			18505,67481	6650,616788	7125,010194	32281,30179	10760,43393
Kajak Specialisten	0	50,79425892	271,0116979	0	685,9488231	1007,75478	201,550956
Welhonpesa Oy	11566,28247	13812,84198	10316,78338	2333,54975	12869,10115	50898,55873	10179,71175
SprintResources					9836,99411	9836,99411	9836,99411
Kanotec	13391,66064	138,2695005	0	22842,0334	0	36371,96354	7274,392708
GOLDEN EAGLE		12442,17268	12186,37783	3914,529706	0	28543,08022	7135,770054
Kayak House Doo	8247,227674	0	1668,117166	20364,49197	3024,284903	33304,12171	6660,824343
All about Sport	3097,856253	5375,898399	4090,551701	4357,367442	6794,443656	23716,11745	4743,22349
W KAYAKS, Unipessoal Lda	0	6396,656328	4743,880215	5964,308139	4136,360594	21241,20528	4248,241055
Kayak Connection		3008,94946	10977,62885	0	-1250,461739	12736,11657	3184,029143
Kayak Centrum	0	0	0	548,3841913	0	548,3841913	109,6768383
Nelo Mania	1881,864263	2379,469215	3340,441115	8016,606805	-1117,106153	14501,27525	2900,255049
Great Outdoors	923,4919611	937,0673983	1704,607229	5609,270212	1217,042061	10391,47886	2078,295772
Petr Mokry	1505,627712	279,3449974	0	0	294,7960153	2079,768725	415,9537449
Global Paddle Sports					141,6903106	141,6903106	141,6903106
DM STARS LTD	0	0	0	0	0	0	0
Braca Sport Trading Kft	0	0	0	0	-1179,616584	-1179,616584	-235,9233168
Bullski & Kayak AS					-1250,461739	-1250,461739	-1250,461739
Total	1918896,824	2375697,669	1872035,946	4201662,21	1752710,246	12121002,89	

Ano	2012	2013	2014	2015	2016	Σ 2012-2016	Margem média: 2012-2016
Total	1918896,824	2375697,669	1872035,946	4201662,21	1752710,246	12121002,89	2633927,383
Número de clientes	34	42	45	46	53	53	53
Margem média	56438,14188	56564,23022	41600,79879	91340,48282	33070,00464	228698,1678	49696,74307
Mínimo	0	0	0	0	-1250,461739	-1250,461739	-1250,461739
1º Quartil	4026,543474	3018,079356	4743,880215	4077,004566	1242,673541	21241,20528	7135,770054
2º Quartil	15995,19189	13127,50733	21505,42384	19247,5588	15695,45234	69853,64305	18381,25465
3º Quartil	52677,57658	59999,93486	61934,06265	49630,9541	59322,75604	277443,831	57508,35536
Máximo	920726,3644	1049478,763	215124,56	2754257,057	190684,7237	3389621,11	677924,222

6. Interagir com os agentes revendedores: a comunicação de marketing ao serviço do marketing**As correspondências marketing – comunicação**

OBJETIVOS DE MARKETING	OBJETIVOS DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING
Reter e fidelizar os agentes.	Fazer gostar e fazer agir.
OPERACIONALIZAÇÃO DO OBJETIVO	OPERACIONALIZAÇÃO DO OBJETIVO
<ul style="list-style-type: none"> a) diminuir o índice de perda de clientes; b) aumentar os níveis de satisfação dos clientes; c) aumentar os níveis de envolvimento entre empresa-agente/ agente-empresa (o vínculo emocional); d) incentivar a repetição de compra e o tempo de permanência com a empresa, numa perspetiva de longo prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> a) CONTACTAR: envio de <i>email</i>, contacto telefónico ou presencial (consoante o valor económico do cliente) com os clientes perdidos ou “adormecidos”, de forma a conhecer o motivo da mudança; b) INQUIRIR: implementação de um questionário no qual se inquiria à cerca do nível de satisfação relativamente aos produtos, serviços, assistência pós-venda, preços empregues, entre outros temas que se revelem pertinentes. O questionário deve ser instituído periodicamente; c) OUVIR: no questionário deve existir uma pergunta aberta, na qual os agentes revendedores possam, livremente, expressar a sua opinião: reclamações, sugestões, melhorias a implementar; <p>INTERAGIR: ao invés de publicidade massificada ou até mesmo segmentada é aconselhável que se pratique um diálogo “gota a gota”, isto é individualizado, que proporcione o sentimento de pertença e crie <i>engagement</i>. As <i>newsletters</i> seriam enviadas segundo permissão de <i>email</i>, de forma a não causar irritação ou frustração;</p> <ul style="list-style-type: none"> d) RECOMPENSAR: Criação de um <i>dashboard</i> com o peso dos vários agentes na carteira de negócios da empresa. Todos os agentes teriam acesso a este quadro e à sua posição nele. Contudo, a identidade dos restantes concorrentes seria guardada, para efeitos de confidencialidade. Os clientes mais lucrativos seriam recompensados com descontos, bónus e/ou ofertas.

7. Interagir com os clientes finais

Uniformização da comunicação: dicas para uma mensagem una, coerente e eficaz

SEGMENTO 1: Alta competição	
Valor para a M.A.R. Kayaks, Lda.	60 -70% do volume de negócios.
Necessidades e desejos	Barco rápido, estável, confortável, com um <i>design</i> apelativo e personalizado.
Características psicográficas	Público-alvo motivado, comprometido, concentrado e autoconfiante para atingir os seus objetivos.
Características comportamentais	Elaboram estratégias adaptativas de <i>coping</i> , autorregulação, formulação de objetivos e visualização mental.
Ações táticas e operacionais para interagir com os atletas	Ações de marketing experiencial: - <i>Demodays</i> (experimentação gratuita e oferta de produtos em troca de promoção nas redes sociais e junto do seu círculo de influências).
Estratégia de customização	Customerização.

SEGMENTO 2: Turismo, <i>fitness</i> e <i>surfski</i>	
Valor para a M.A.R. Kayaks, Lda.	30 - 40% do volume de negócios.
Necessidades e desejos	Barco estável, confortável para passeios turísticos e/ou recreativos, a um preço acessível.
Características psicográficas	Público-alvo sensível às questões ambientais e às culturas locais, consciente das questões de justiça social, procuram experiências desafiantes, autênticas e marcantes e preocupam-se em contribuir para um impacto positivo no destino.
Características comportamentais	Elaboram previamente uma avaliação cuidadosa dos produtos, independentes e conscientes das suas decisões, mais flexíveis mas procuram qualidade.
Ações táticas e operacionais para interagir	<p>Ações de marketing socialmente responsável:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apoio a organizações humanitárias e, principalmente, ambientais (doação anual de parte dos lucros a uma instituição ambientalista, cuja missão se coadune com os valores humanos deste segmento: respeito pela natureza, preservação dos rios, mares e oceanos); <p>Ações de marketing tribal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criação de uma comunidade <i>online</i>; - Implementação de canais de comunicação e interação entre os membros deste grupo; - Utilização das <i>social media</i> (facebook e Instagram); <p>Ações de marketing experiencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Demodays</i> (realização de experiências gratificantes com os membros, amigos e familiares da tribo, promoções, concursos e/ou sorteios para os presentes, de forma a aumentar e incentivar o consumo. O local estaria, devidamente, preparado com produtos de <i>merchandise</i>).
Estratégia de customização	Customização de massa.